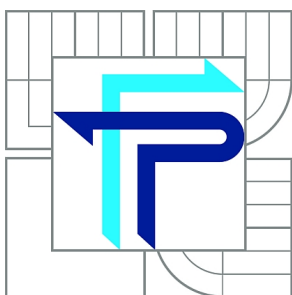




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY

BUSINESS PLAN OF KINDERGARTEN FOUNDATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ANDREA NAKANO

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nakano Andrea, Ing.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán pro založení mateřské školy

v anglickém jazyce:

Business Plan of Kindergarten Foundation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, stanovení cílů, metod a postupu řešení

Nejnovější teoretické poznatky a přístupy

Analytická část - analýza prostředí, marketingový průzkum

Návrh podnikatelského plánu, včetně ekonomického variantního řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HRDÝ, M. Hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů EU. 1 vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-7357-137-4.

KORÁB, V. Podnikatelský plán: Computer Press 2007, ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K.L.KELLER. Marketing. Management. 12.vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-1835-24.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem a zpracováním podnikatelského plánu na založení soukromé mateřské školy ve městě Jihlava. Návrh reaguje na tržní mezeru poskytovaných služeb v oblasti mateřských škol. Teoretická část vymezuje základní pojmy související s podnikáním v daném oboru a rozebírá strukturu podnikatelského plánu. Praktická část je zaměřena na analýzu prostředí a na konkrétní vypracování podnikatelského plánu včetně posouzení rizikovosti a reálnosti vypracovaného projektu.

Abstract

This master's thesis describes the design and processing of a business plan for the establishment of private nursery school in Jihlava. The proposal responds to a market gap in providing nursery school services. The theoretical part defines the basic concepts related to business in this field and analyzes the structure of the business plan. The practical part is focused on the analysis of the environment and the specific development of a business plan including risk assessment and feasibility evaluation of projects.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení mateřské školy, analýza trhu, marketingový průzkum, finanční analýza

Key words

business plan, establishment of nursery schools, market analysis, marketing research, financial analysis

Bibliografická citace práce

NAKANO, A. *Podnikatelský plán pro založení mateřské školy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce pani doc. PhDr. Ivetě Šimberové PhD., za odborné vedení, rady, připomínky a pomoci při zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODOLOGICKÝ POSTUP	12
1.1 Cíle práce	13
1.2 Metodologický postup	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Základní pojmy	15
2.2 Postup při zakládání podniku	16
2.2.1 Založení společnosti s ručením omezeným.....	18
2.3 Podnikatelský plán.....	20
2.4 Proč psát podnikatelský plán	20
2.5 Pro koho sestavujeme podnikatelský plán.	22
2.6 Deset kroků pro vytvoření dobrého podnikatelského plánu.	24
2.7 Jak zpracovat podnikatelský plán.....	25
2.8 Příprava podnikatelského plánu	25
2.9 Struktura a forma podnikatelského plánu	26
2.9.1 Titulní strana	27
2.9.2 Exekutivní souhrn	27
2.9.3 Charakteristika podniku.....	27
2.9.4 Vymezení poskytovaných služeb	28
2.9.5 Analýza trhu a konkurence.....	29
2.9.6 Marketingový plán.....	32
2.9.7 Realizační plán	33
2.9.8 Personální zajištění.....	33
2.9.9 Finanční plán	33
2.9.10 Ekonomický plán.....	34
2.9.11 Hodnocení rizik	37
2.9.12 Závěr	38
2.9.13 Přílohy.....	39
2.10 Legislativní podmínky pro fungování mateřské školy	39
2.10.1 Formy mateřských škol	39
2.10.2 Organizační podmínky	40
2.10.3 Nároky na pedagogické pracovníky	41
2.10.4 Hygienické požadavky	42

2.10.5 Školní stravování	44
2.10.6 Financování soukromé mateřské školy	45
2.10.7 Výhody a nevýhody soukromé mateřské školy	46
3 ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉ SITUACE	47
3.1 Důvod podnikatelského plánu	47
3.2 Analýza očekávání a cílů vlastníků	48
3.3 Analýza situace v odvětví.....	48
3.3.1 PEST analýza	49
3.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil	56
3.3.3 Marketingový průzkum	59
3.3.4 Analýza potenciálních zákazníků	67
3.3.5 SWOT analýza.....	68
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	71
4.1 Struktura podnikatelského plánu	71
4.1.1 Charakteristika mateřské školy	71
4.1.2 Exekutivní souhrn	72
4.1.3 Popis podnikatelského subjektu	73
4.1.4 Personální a pedagogické zajištění.....	77
4.1.5 Marketingový plán	78
4.1.6 Realizační plán	83
4.1.7 Finanční a ekonomický plán.....	84
4.1.8 Rizika podnikatelského plánu	98
4.1.9 Přínos návrhu založení soukromé MŠ Delfínek, s.r.o.	99
5 ZÁVĚR	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	105
SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Svoji diplomovou práci jsem pojala jako návrh podnikatelského plánu na vznik soukromé mateřské školy.

Toto téma jsem si zvolila z těchto důvodů:

- podnikatelský plán považuji za možnost, jak v praxi aplikovat široké spektrum znalostí, které jsem získala na VUT Brno.
- po studiích bych se ráda věnovala soukromému podnikání a založení mateřské školy považuji v současné době za velmi dobrý a velice aktuální podnikatelský záměr, především z důvodu dlouhodobého obtížného umístění dětí do mateřských škol. Předškolní výchova, která je v České republice z velké části zajišťována především státními mateřskými školami, má dlouholetou tradici. Pro většinu mladých rodin je zaměstnání obou rodičů naprostou nezbytností, pokud chtějí zajistit dostatek finančních zdrojů pro svoji rodinu a zabezpečit tak i výchovu svých dětí na určité úrovni. Tento problém je problémem celorepublikovým, který vláda nedostatečně řeší.

Analýza současného stavu v oblasti fungování a financování předškolních zařízení a problematique umístění dětí předškolního věku do mateřských škol, se tak stala pro mě výzvou.

Hlavním smyslem a cílem této práce je sestavit podnikatelský plán na založení soukromé mateřské školy, která poskytne těm nejmladším v naší společnosti kvalitní a zábavný start do života.

Podnikatelský plán obsahuje všechny náležitosti, který takový dokument vyžaduje pro budoucí založení společnosti. Při jeho dodržení se budu držet všech platných právních a legislativních předpisů stejně tak jako údajů o současné situaci na trhu a v oboru předškolního vzdělávání. Dále obsahuje informace týkající se založení, propagace, finančních otázek a vlastního provozu mateřské školy.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části, jsou popsány důvody a doporučení ke zpracování podnikatelského plánu. V druhé následuje popis částí, které by měl podnikatelský plán obsahovat.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODOLOGICKÝ POSTUP

Velká část rodičů řeší dříve či později otázku, do které školky umístit svého potomka. V uplynulých letech docházelo ze strany státu k omezení počtu mateřských škol - a to přímo jejich rušením nebo případně jejich slučováním. Důvody těchto rozhodnutí byly především úsporná opatření vzhledem k poklesu počtu narozených dětí. V současné době se situace výrazně změnila, v mnoha krajích České republiky je díky většímu počtu narozených dětí naprosto nedostatečná kapacita v předškolních zařízeních pro umístění dětí předškolního věku. Stejně tak je tomu i v kraji Vysočina, především v krajském městě Jihlava.

„Jihlavu trápí nedostatečná kapacita v mateřských školách, po zápisu zde zůstalo 430 neumístěných dětí. Rodiče se zlobí na vedení města, že nereagovalo na zvýšenou porodnost, nedokázalo odhadnout demografický vývoj v regionu. Petici už podepsalo více než 1700 občanů. Radnice proto slibuje, že nejpozději v listopadu letošního roku navýší kapacitu mateřských škol o 125 míst. Rodiče tak často musí spoléhat na soukromé nebo neziskové projekty.“¹

Analýza současného stavu v oblasti fungování a financování předškolního zařízení, problematique umístění dětí předškolního věku do mateřských škol, se tak pro mě stalo výzvou. Založením nové mateřské školy v Jihlavě bude tak vyplněna “tržní nika” v této oblasti.

¹ V Jihlavě chybí místa ve školkách, petici podepsalo 1 700 lidí. Portál České televize, (doslovná citace 20. 3. 2012) dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/134471-v-jihlave-chybi-mista-ve-skolkach-petici-podepsalo-skoro-1700-lidi>

1.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu pro možný vznik nové soukromé mateřské školy v Jihlavě. Cílem tohoto projektu je vyplnit mezeru na trhu v oblasti péče a výchovy dětí předškolního věku, nabídnout co nejkvalitnější služby v této oblasti a získat tak konkurenční výhodu. Od konkurence se nově mateřská škola bude lišit především svým prostředím, místem ve kterém se nachází, komunikací v českém jazyce s každodenní výukou anglického jazyka a mimoškolní výchovou.

Díličními cíli, které jsou prostředkem k naplnění hlavního cíle jsou:

- Analýza stávajícího prostředí do něhož chce nový podnikatelský subjekt vstoupit
- Zajištění dlouhodobých finančních zdrojů.
- Zhodnocení reálnosti záměru po finanční stránce.

Ke splnění těchto cílů bude využita řada analytických metod:

- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- SWOT analýza
- Marketingový plán
- Personální zajištění
- Návrh finančního plánu
- Zhodnocení podnikatelského plánu
- Zhodnocení rizika projektu

1.2 Metodologický postup

K určeným cílům se dopracuji pomocí níže uvedených dílčích kroků:

- V jednotlivých krocích vypracuji všechny doporučené náležitosti podnikatelského plánu (charakteristika společnosti, externí prostředí, marketingový plán, personální zajištění, realizační plán, finanční a ekonomický plán).
- Charakteristika společnosti bude obsahovat zejména popis společnosti, jména společníků a poskytované služby.
- Externí prostředí si rozdělím na mikrookolí a makrookolí. Zanalyzuji zde jednotlivé vlivy, které budou na školku působit.
- V marketingovém plánu zpracuji marketingový výzkum, marketingovou kampaň a marketingový mix.
- Personální zajištění bude věnováno náboru zaměstnanců, na který bude kladen zvlášť velký důraz, neboť právě tyto osoby ovlivňují kvalitu poskytované služby.
- Finanční plán bude pro naše potřeby nejvýznamnější, bude zahrnovat základní finanční výkazy, možnosti financování a kritéria pro hodnocení - analýza bodu zvratu (Break Even Point), index rentability projektu, dobu návratnosti atd.
- Na závěr vyhodnotím získané informace a výsledky podnikatelského plánu. Zhodnotím rizika projektu a přínos návrhu řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Základní pojmy

V teoretické části se seznámíme s pojmy podnikání, podnikatel, podnik, dále si představíme jednotlivé formy podnikání a představíme si strukturu podnikatelského plánu.

Podnikání

Podle obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. v § 2 odstavec 1 „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ K hlavním rysům podnikání patří cílevědomost, iniciativnost, kreativita, organizační schopnost, umění pracovat s rizikem.

Podnikatel

Podle obchodního zákoníku § 2 odstavec 2 je podnikatel definován následovně: [16]

„Podnikatelem je:

- Osoba zapsaná v obchodním rejstříku.
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.
- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- Osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnik

Obchodního zákoník č. 513/1991 Sb. vymezuje podnik jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo

vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je podle obchodního zákoníku věc hromadná.

V České republice může podnikat buď fyzická osoba, nebo právnická osoba. Tyto pojmy jsou vymezeny v zákoně č. 40/1964 Sb., občanský zákoník. Občanský zákoník vymezuje vztahy pro podnikání, které nejsou uvedeny v obchodním zákoníku, proto je pro podnikatele také závazný.

- **Fyzická osoba** je osoba podnikající na základě živnostenského nebo jiného oprávnění.
- **Právnická osoba** je sdružení osob nebo majetku. Má vlastní právní subjektivitu.

Obchodní rejstřík je seznam obsahující údaje o podnikatelích podnikajících na území České republiky. Jsou zde uvedeny údaje, které jsou zákonem stanoveny jako povinné. Tento seznam je veřejný, může do něj kdokoli nahlédnout u Rejstříkového soudu, který tento rejstřík spravuje. [16]

Živnostenský rejstřík je seznam všech podnikatelů podnikajících na základě živnostenského oprávnění. Tento rejstřík spravují živnostenské úřady a je rozdělen na veřejnou část, kam může nahlédnout kdokoli, a na část neveřejnou, do které může nahlédnout jen někdo, kdo prokáže právní zájem. [17]

2.2 Postup při zakládání podniku

Založení podniku není tak jednoduchá záležitost, jaká by se mohla mnohým zdát. Zakladatel podniku si musí velmi dobře promyslet, co bude předmětem jeho činnosti, jakým zákazníkům bude prodávat produkty či poskytovat služby, měl by mít dobré znalosti právních a dalších norem, mít informace o konkurenci a v neposlední řadě by měl mít vypracovaný finanční plán.

Dalším úkolem, který na zakladatele podniku čeká, je stanovení právní formy podniku (charakteristika různých právních forem podnikání je uvedeno v příloze). Toto rozhodnutí o vhodnosti právní formy podnikání ovlivňuje několik důležitých kritérií např:

- Počet zakladatelů podniku.
- Nároky na počáteční kapitál.
- Způsob a rozsah ručení za závazky podniku.
- Podílení se na vedení a zastupování společnosti.
- Administrativní náročnost a rozsah výdajů.
- Daňové zatížení.
- Požadavky na vedení účetnictví.

Výběr nejvhodnější formy podnikání. Při uvážení všech kritérií, jsem došla k závěru, že pro podnikatelský záměr v aplikační části je nejvhodnější zvolená právní forma společnost s ručením omezením. V další části proto bude tato právní forma podnikání více přiblížena.

Základní charakteristika společnosti s ručením omezeným:

- **Nejnižší počet zakladatelů:** 1 fyzická nebo 1 právnická osoba
- **Nejvyšší počet společníků:** 50
- **Minimální výše základního kapitálu:** 200 000 Kč
- **Nejnižší možný vklad:** 20 000 Kč
- **Nejvyšší možný vklad:** neomezen
- **Rozsah splacení vkladu při vzniku:** 30% z každého vkladu celkem nejméně 100 000 Kč
- **Doba splacení vkladu:** nejvýše do 5 let od vzniku
- **Počet hlasů ke vkladu:** na každých 1000,- Kč 1 hlas (může být ve společenské smlouvě určeno i jinak)
- **Ručení společníka za závazky společnosti:** společně a nerozdílně do výše nesplacených vkladů všech společníků podle stavu zápisu do Obchodního rejstříku

- **Orgány společnosti:** valná hromada, statutární orgán – jednatelé, dozorčí rada (nepovinná), další dle společenské smlouvy
- **Zakladatelský dokument:** společenská smlouva nebo zakladatelská listina ve formě notářského zápisu
- **Povinnost a výše rezerv:** vytváří se rezervní fond ze zisku, výše podle společenské smlouvy – nejméně však 10 % zisku

2.2.1 Založení společnosti s ručením omezeným

Založení obchodní společnosti s.r.o. je dlouhodobý proces. K tomu, aby společnost s ručením omezeným vznikla je nutné postupovat v této posloupnosti. [13]

1. Sepsání a podpis společenské smlouvy formou notářského zápisu

Sepsáním a podpisem společenské smlouvy je založena společnost s ručením omezeným. Společenská smlouva musí obsahovat:

- firmu a sídlo společnosti
- určení vlastníků
- předmět podnikání
- výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty
- splácení vkladu
- jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, bude-li zřízena
- další údaje vyžadované obchodním zákoníkem

2. Složení základního jmění společnosti,

Způsob složení vkladů stanovuje společenská smlouva. Obvykle se provádí složením na bankovní účet. Nejvhodnější je založení nového bankovního účtu na jméno správce vkladů a složení vkladů na tento účet. Vklady lze rovněž složit i v hotovosti.

3. Získání živnostenského oprávnění k výkonu činnosti

K návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku se přikládají příslušná oprávnění k podnikání, kterými jsou živnostenské listy, koncese, atp.

Při svém zakládání je právnická osoba povinna ohlásit nové živnosti živnostenskému úřadu a požádat o vydání živnostenských listů. K ohlášení se využívá formulář „Ohlášení živnosti pro právnickou osobu“. Od správného ohlášení je živnostenský úřad povinen vystavit živnostenský list s termínem do 15 dnů. Ohlášení živnosti se provádí na místně příslušném živnostenském úřadě.

4. Zápis společnosti do obchodního rejstříku

Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává u příslušného rejstříkového soudu. Návrh podepisují všichni jednatelé, podpisy musí být úředně ověřeny. Návrh musí být doložen listinami o skutečnostech, které se do rejstříku zapisují a listinami, které se zakládají ve sbírce listin. Zápisem do obchodního rejstříku vzniká společnost s ručením omezeným, nastává povinnost vést podvojný účetnictví.

5. Registrace společnosti

První povinností nově vzniklé společnosti je registrace u finančního úřadu. Právnická osoba se musí zaregistrovat jako poplatník daně z příjmu právnických osob a jiných daní, případně u správy sociálního zabezpečení a jiných institucí.

2.3 Podnikatelský plán

Plánování je součástí každé podnikatelské činnosti, je přítomno ve všech fázích podnikání, tedy i při jeho začátcích. Je doporučováno, aby podnikatel před zahájením podnikatelské činnosti vypracoval podnikatelský plán. [9]

Co je to podnikatelský plán? V odborné literatuře existuje velké množství definic v nichž se podnikatelský plán definuje - např. podle autorů Hisrich a Peters je podnikatelský plán písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením a chodem podniku.

Podle Korába (2008) je definován podnikatelský plán jako dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá např. při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit. [6]

Podle Srpové (2011) je podnikatelský plán písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů. (Orlík, 2011) [10]

2.4 Proč psát podnikatelský plán

Při sestavování podnikatelského plánu si ujasníme, jaké kroky musíme v jednotlivých oblastech učinit, kolik to bude stát, kde získáme potřebné finanční prostředky. Pomocí podnikatelského plánu si odpovíme na otázky: Kde se nyní nacházíme? Kam se chceme dostat? Jak toho chceme dosáhnout? [6]

Podle Vebera by měli podnikatelský plán vypracovat všichni podnikatelé, protože proces přípravy podnikatelského plánu dává možnost udělat chyby na papíře ještě před tím, než se udělají ve skutečnosti. „Malé organizace (včetně podnikatelských jednotek

živnostenského charakteru) si na základě zpracovaného podnikatelského plánu mohou udělat střízlivý odhad své budoucí pozice. Podnikatelský plán slouží jako cenný materiál pro rozhodování o činnosti organizace v budoucím období. U podnikatelských subjektů má dát odpověď na otázku, zda se vyplatí podnikání i v dalších letech. Jaké významné investiční aktivity si může organizace dovolit, aniž by ohrozila svou existenci.“ [12]

Vždy je vhodné, aby podnikatelský plán zpracoval sám podnikatel. Vlastní vypracování podnikatelského plánu v písemné podobě nutí podnikatele si určit cíle, strategii a poskytuje vodítko pro plánování. Při jeho sestavování mu může být nápomocno mnoho dalších osob, jako například marketingoví poradci, právníci nebo účetní atd.[9]

Nejčastější důvody pro vypracování podnikatelského plánu jsou:[12]

- **Zahájení podnikatelské činnosti** - v tomto případě by podnikatelský plán měl dát podnikateli odpověď na otázky:
 - v čem a jak se bude podnikat – konkurenční výhody
 - jak bude prováděno financování podnikatelské činnosti
- **Získání zdrojů pro financování** - cílem je přesvědčit investory, že podnikatelský záměr je založen na zdravém základě a všechny půjčky budou splaceny řádně a včas.
- **Získání schválení postupu s požadavky vlastníků** - může být použit uvnitř firmy k získání souhlasu vlastníků firmy popisující záměry inovace firmy do budoucna (připravuje ho výkonný management).
- **Zlepšení výkonnosti podniku** - hlavním cílem je popsat navržené podnikové cíle a na základě finančního plánu ukázat, jakým způsobem mohou být tyto cíle dosaženy.
- **Získání externí podpory** - podnik se může ucházet o úvěr od svých dodavatelů, obchodních partnerů atd. V takovém to případě se druhá strana chce ujistit o důvěryhodnosti podniku a jeho budoucí perspektivě.

Další přínosy podnikatelského plánu:[13]

- Užitečné poznatky z analýz – SWOT analýza, PEST analýza.
- Předpověď vývoje finančních toků.
- Odhalení rizik a ukázat možnosti jak jim předcházet.
- Informování zaměstnanců o budoucích záměrech firmy.

2.5 Pro koho sestavujeme podnikatelský plán.

Z důvodu různých pohledů uživatelů, kteří potřebují získat informace z podnikatelského plánu, je nutné, aby byl tento dokument zpracován komplexně a propracovaně. Koráb rozdělil tuto skupinu uživatelů podnikatelského plánu na interní (majitelé, manažery) a externí (investoři, banky, strukturální fondy Evropské Unie, budoucí obchodní partneři). [8]

Důležitost podnikatelského plánu pro tuto skupinu uživatelů spočívá podle Korába v tom, že:

- napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku
- poskytuje podnikateli/majiteli vodítko pro další jeho plánovací činnosti
- slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů
- slouží jako vhodný nástroj ke kontrole podnikatelských aktivit [6]

Interní uživatelé – jsou všichni, kteří využívají podnikatelský plán uvnitř podniku. Mezi nejdůležitější skupinu řadíme majitele a manažery.

Majitelé

Pro majitele je dobře zpracovaný podnikatelský plán hlavně podkladem pro důležitá rozhodnutí strategického charakteru - formulace vizí a cílů, zahájení podnikání,

plánování, kalkulace, růst a to ve všech oblastech - od personálních, přes marketing, finance, prodej atd.

Manažeři

Manažerům pomůže podnikatelský plán, jak říká Koráb, snížit riziko a odstranit neznámé. V malém podniku je podnikatelský plán nástrojem pro plánování budoucích aktivit, prostředkem k získávání finančních zdrojů a pro jednání s investory a bankami.

Externí uživatelé – potenciálními externími uživateli plánu mohou být všichni, kteří se na podnikání nějakým způsobem podílí a zároveň nejsou interními uživateli. Podnikatelské plány pro externí uživatele se řídí zásadou, že všechny údaje musí být uvedeny pravdivě, podle nejlepšího vědomí a svědomí. Tyto informace totiž mohou ovlivnit např. uzavření kupní smlouvy nebo jakoukoliv spolupráci s podnikem. Jestliže by byly za těchto okolností údaje poskytnuty nepravdivě, může dojít až k odstoupení od smlouvy, vrácení peněz nebo uplatnění sankcí. [8]

Investoři

Investory mohou být tzv. “business andělé” nebo rizikový akcionáři. Na podnikatelský plán budou pohlížet z hlediska rizika, reálnosti projektu a zhodnocení jejich vložených finančních prostředků. Důležitou roli zde hraje, zda se podaří podnikateli se svým záměrem přesvědčit investory, aby mu poskytli potřebný kapitál. K tomu mu může pomoci dobře zpracovaný finanční plán.

Banky

Hlavním cílem banky je získat svoje investované peníze zpět s patřičným ziskem, tzn. pokud poskytne finanční prostředky podnikateli, chce svoje investované peníze získat zpět včetně sjednaného úroku. Klíčovým faktorem pro rozhodování bude pro banku faktor rizika investice, předpokládaná schopnost splácení úvěru, bonita klienta, kvalita managementu atd. Začínající podnikatelé mají bohužel v současné době velmi omezené možnosti, jak finanční prostředky od banky získat. [8]

Strukturální fondy Evropské unie

Strukturální fondy Evropské unie jsou další možností, jak lze získat potřebné finanční prostředky. V současné době probíhají programy platné do roku 2013, kdy mohou podnikatelé čerpat dotace z jednotlivých operačních programů. Pro tento účel je nutné předložit podnikatelský plán, který bude přísně posuzován a jakýkoliv malý nedostatek může úsilí podnikatele o přiznání finanční podpory zabránit.

Budoucí obchodní partneři

Podnikatelský plán může sloužit také k získání nových obchodních partnerů. Cílem je nalézt takové spojení, které bude pro obě strany zajímavé a přínosné.

2.6 Deset kroků pro vytvoření dobrého podnikatelského plánu.

Paul Barrow navrhuje deset kroků k vytvoření podnikatelského plánu. Jejich splnění by mělo zajistit, že náš podnikatelský nápad je dobře promyšlen a zdokumentován. [1]

1. Položte si otázku, proč potřebujete podnikatelský plán a komu jej budete prezentovat.
2. Objasněte svůj podnikatelský nápad a vaše dosavadní úspěchy.
3. Definujte své cíle a způsoby, jakými je chcete dosáhnout.
4. Ukažte, jak jste na tom s čísly ukazující ziskovost, cash flow, financování.
5. Prokažte znalost trhu, konkurence vašich výrobků a služeb.
6. Identifikujte zdroje potřebné k tomu, abyste dosáhli svých cílů – zaměstnance, zařízení atd.
7. Pracujte s faktorem rizika a udělejte plán odolný recesi a dalším hrozbám.
8. Objasněte, jak hodláte plán uskutečnit a jak budete podnik kontrolovat.
9. Projděte si podrobně plán znovu, abyste se ujistili, že jste nic neopomenuli.
10. Plán zrealizujte, a když se okolnosti změní, začněte proces plánování znovu.

2.7 Jak zpracovat podnikatelský plán

Při sestavování podnikatelského plánu, bychom měli znát obecné zásady sestavování podnikatelského plánu. Je vhodné ho správně zpracovat především v případě, že ho budeme chtít předkládat investorům.

Obecné zásady při sestavování podnikatelského plánu: [13]

- stručnost
- přehlednost
- jednoduchost
- věrohodnost
- respektování rizika
- orientace na budoucnost

Fotr (2009) uvádí další požadavky, které by měl podnikatelský plán splňovat:

- demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníky
- nebýt příliš optimistický, ani příliš pesimistický
- nezakrývat slabá místa projektu
- upozornit na silné stránky podniku a konkurenční výhody projektu
- být zpracován kvalitně také po formální stránce [3]

2.8 Příprava podnikatelského plánu

Podle Vebera (2009) rozsah a zpracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti a účelu, pro který je zpracován. Jsou však i další faktory, které ovlivňují rozsah podnikatelského plánu. - zda se jedná o firmu, která se zabývá výrobou nebo poskytováním služeb. Velkou roli může hrát i velikost trhu, na kterém firma působí, konkurence a růstový potenciál. [13]

Sběr informací. Základem pro dobrý podnikatelský plán je počáteční sběr informací, u kterých je třeba dbát na jejich kvalitu a množství. Poctivé informace nám pomohou v budoucích rozhodnutích. Díky současnému stupni rozvoje informačních technologií je možné značné množství informací najít v elektronické podobě. Pravdou ale zůstává, že i ten nejlépe propracovaný on-line informační systém nikdy nemůže nahradit přímý osobní kontakt. Osobní kontakt je nenahraditelný a proto je důležité předem zvážit, jaký typ sběru informací je nejvhodnější. [13]

2.9 Struktura a forma podnikatelského plánu

V odborné literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím struktur podnikatelských plánů, neexistuje jeden univerzální podnikatelský plán. Obsah a struktura jednotlivých podnikatelských plánů se liší podle jejich účelu a podle toho, pro koho jsou určeny. Podstatou je vytvořit pravdivý a přesvědčivý přehled o schopnostech, záměrech a potenciálním výnosu projektu nebo podniku. [9]

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala strukturu podle Korába. Následující struktura a popis jednotlivých částí podnikatelského plánu jsou zvoleny tak, aby korespondovaly se zpracováním podnikatelského plánu v praktické části. [6]

1. Titulní strana - s možným úvodem a povinným obsahem
2. Exekutivní souhrn - miniverze podnikatelského plánu
3. Charakteristika podniku - výchozí podmínky, produkt, kompetence atd.
4. Vymezení poskytovaných služeb - popis služby a umístění služby na trhu
5. Externí prostředí - makroprostředí, trh, konkurence, zákazníci
6. Marketingový plán - cíle, obchodní strategie, marketingový mix
7. Realizační plán - výroba, organizace, vybavení firmy atd.
8. Personální zajištění - management, klíčoví lidé, pracovníci atd.
9. Finanční a ekonomický plán - výnosy, fondy, finanční výkazy (BS/IS/CF)
10. Hodnocení rizik - limitující a kritické faktory, scénáře atd.
11. Závěr

2.9.1 Titulní strana

Každý oficiální dokument, tedy i podnikatelský plán, by měl mít titulní stranu. Titulní strana by měla obsahovat název dokumentu, popřípadě podtitul, který upřesňuje charakter dokumentu (název a sídlo podniku, jména podnikatelů a kontakty na tyto osoby, stručný popis podniku a předmět podnikání, způsob a struktura financování, datum vzniku, popřípadě logo společnosti apod.). Za titulní stranou by měl být uveden obsah dokumentu a úvod včetně definovaných cílů podnikatelského záměru. [8]

2.9.2 Exekutivní souhrn

Jedná se o stručné shrnutí nejdůležitějších bodů celého podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn je zpracováván až po dopsání podnikatelského plánu, kdy už známe jednotlivé fakta a proměnné v rozsahu několika stránek. Měly by v něm být uvedeny všechny relevantní informace týkající se podnikatelského záměru, charakteru podnikání, jak a kým bude realizován, tržní potenciál, konkurenční výhody, kolik finančních prostředků bude potřeba, jeho přínos vlastníkově či investorovi.

Cílem exekutivního souhrnu je podnitit zájem potenciálního investora nebo bankovní instituce. V našem případě to bude bankovní instituce, jelikož budeme požadovat půjčku ve výši 400 000 Kč. [6]

2.9.3 Charakteristika podniku

Charakteristika podniku by měla zahrnovat tyto údaje:

- Název firmy
- Sídlo

- Právní forma (v našem případě společnost s ručením omezeným)
- Výše peněžitého vkladu
- Počet společníků
- Jména společníků
- Předmět podnikání
- Poskytované služby (pouze názvy bez detailnějšího popisu)

V našem případě organizační struktura bude velmi jednoduchá. Podnik bude mít pouze 5 zaměstnanců, z toho budou dva externí a proto další údaje není třeba uvádět.

2.9.4 Vymezení poskytovaných služeb

Vymezení poskytovaných služeb bychom měli přikládat váhu, protože jsou piliři záměru, který v podnikatelském plánu představujeme a se kterým, jsme se rozhodli vstoupit do tržního prostředí. V této kapitole komplexně představíme poskytovanou službu, její nejdůležitější charakteristiky, personální zajištění, cílové zákazníky, cenu apod. Popis poskytovaných služeb musí být napsán srozumitelným jazykem, musí být prodrobný, rozvedený do nejmenších detailů. Právě v detailech je síla, kterou budou vnímat potenciální zákazníci.

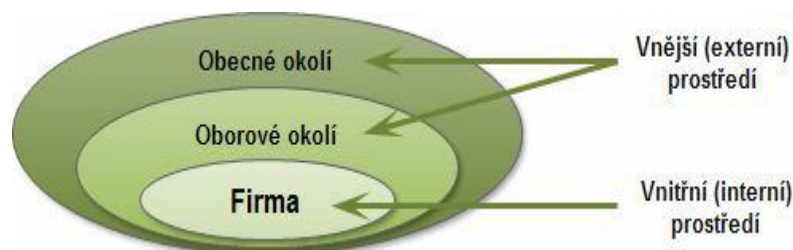
Kotler, Keller (2003) definují službu následovně: služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, které může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Posytování služby může (ale i nemusí) být spojeno s hmotným produktem. [8]

Naše služba musí být tedy výjimečná, něčím odlišná od konkurence, aby byla čtenáři na konci této kapitoli zřejmá konkurenční výhoda, jedinečnost služby a inovativnost našeho projektu.

2.9.5 Analýza trhu a konkurence

Pro zpracování podnikatelského plánu je velmi důležité vypracovat počáteční analýzy, jejichž cílem je analyzovat, identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které budou mít vliv na činnost firmy.

Analýzy používané při sestavování podnikatelského plánu:



Externí prostředí z velké části ovlivňuje náš podnik. Je důležité, aby začínající podnikatel měl co nejvíce informací o svém okolí a všech faktorech, které mohou jeho podnikání pozitivně, tak i negativně ovlivnit.

Koráb, Peterka, Režňáková (2007) zdůrazňují, že je třeba prozkoumat a zpracovat příležitosti a hrozby pro naše podnikání v úrovni makroprostředí, vymezit resp. vydefinovat náš potenciální a dostupný trh s jeho základními charakteristikami a trendy a analyzovat naši konkurenci, dodavatele a (potenciální) zákazníky.[6]

Podle Dědouchové je cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik.[2]

PEST analýza

Analýza se zaměřuje na různé faktory makrookolí, které by jakýmkoliv způsobem mohly ovlivnit podnikání. Pomocí analýzy PEST můžeme popsat jednotlivé oblasti, což jsou:

- **Politicko-právní**

- antimonopolní opatření, politické zdanění, zákony na ochranu životního prostředí, stabilita vlády, sociální politika a mnoho dalších.

- **Ekonomická**

- makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, inflace, ekonomické cykly a jiné

- **Sociokulturní oblast**

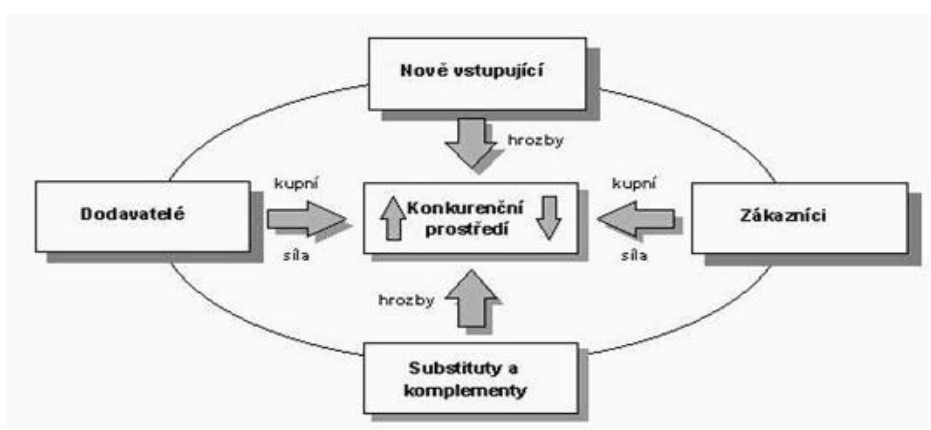
- trh práce, demografické ukazatele, mobilita obyvatelstva, životní úroveň a životní styl

- **Technologická**

- trendy ve vývoji a výzkumu, vládní výdaje na výzkum a vývoj, rychlost technologických změn. [6]

Analýza oborového okolí

Porterův model pěti sil patří k základním a současně také nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí podniku. Může zkoumat jak chování konkurence, či bariéry vstupu konkurence do odvětví a další. Vymezuje pět základních oblastí, ve kterých se zaměřuje především na hrozby ze strany existujících konkurentů a možný vznik budoucí konkurence. Do již zmíněných pěti základních oblastí můžeme zahrnout vnitřní konkurenci podniku, novou konkurenci podniku, vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků a substituční služby.



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Interní analýza

Model 7S zkoumá firmu prostřednictvím sedmi základních vnitřních oblastí, které znázorňují písmena S, která jsou počátečními písmeny anglických termínů. [6]

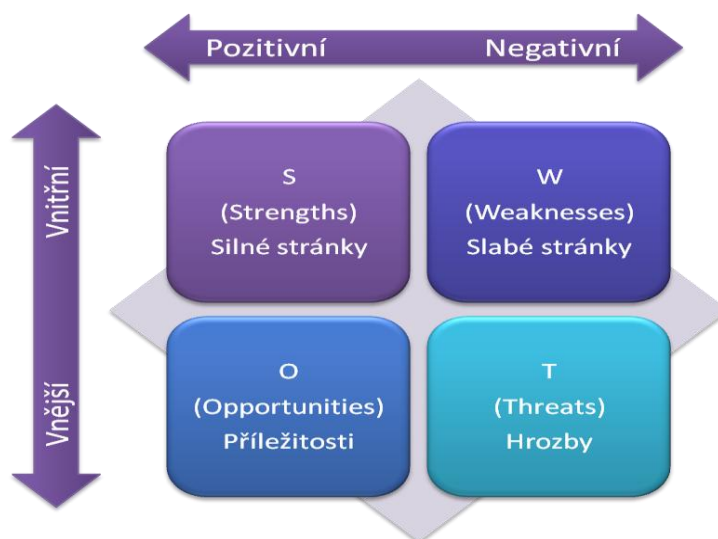
V českém jazyce jde o:

- **strategii** - stanovení vize firmy a způsob jak jí má být dosaženo.
- **systémy** - prostředky, procedury a systémy, které nám pomáhají posunovat firmu daným směrem.
- **strukturu** - funkční a obsahová náplň organizačního uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce.
- **spolupracovníky** - spolupracovníky se myslí lidé, řídicí a řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace či chování vůči firmě.
- **styl manažerské práce** - způsob jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů.
- **schopnosti** - profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku.
- **sdílené hodnoty** - odrážejí základní skutečnosti, ideu, principy respektované pracovníky a některými dalšími firmy bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. [6]

SWOT analýza

S.W.O.T. analýza patří mezi nejčastěji používané nástroje a umožňuje komplexně hodnotit slabé a silné stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Tato analýza vychází z výsledků externí a interní analýzy. Podnik se snaží přijít na to, do jaké míry se střetávají slabé a silné stránky definované v interní strategické analýze s vývojem externího prostředí. Analýza vnějšího prostředí v sobě zahrnuje analýzu **příležitostí** (opportunities) a **hrozeb** (threats). Analýza vnitřního prostředí je analýzou **slabých** (weaknesses) a **silných** (strengths) stránek. Komplexním ohodnocením je SWOT analýza, jejímž cílem není pouze analyzování silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb podniku, ale souží především jako hluboce strukturovaná analýza, která poskytne podniku užitečné poznatky.

Obrázek 2: SWOT analýza¹



2.9.6 Marketingový plán

Marketingový plán je velmi důležitou součástí podnikatelského plánu. Podle Foreta (2005) je marketingový plán formou strategického plánu, který určuje, jak se firma prosadí na trhu, jak se vymezí oproti konkurenci. [3]

Koráb, Mihalisko (2005) uvádí, že marketingový plán vysvětluje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby prodávány, distribuovány, propagovány a oceňovány. Jeho součástí jsou i předpokládané odhady objemů prodeje (neboli výstupů) podniku, ze kterých lze odvodit rentabilitu podniku. Tato část podnikatelského plánu bývá potenciálními investory hodnocena jako nejdůležitější část k zajištění úspěšnosti podniku. [5]

Marketingový plán by neměl být zaměřený pouze na blízkou budoucnost, ale měl by popisovat i představu dalšího rozvoje výrobků, služeb a rozvoje nebo rozšíření trhů. [1]

¹(http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pest)

2.9.7 Realizační plán

Realizační plán je vlastně operačním plánem, který popisuje realizaci podnikatelského plánu v čase. Jedná se v podstatě o vymezení kroků klíčových činností, aktivit a jejich časové návaznosti. Realizační plán se vypracovává v horizontu dvou, tří let a určuje, jakým směrem by se měl podnik ubírat. Jako nástroje se používají například tabulky časových milníků pro kritické kroky a fáze podnikatelského plánu, Ganttovy diagramy, PERT diagramy, síťové grafy a další. Ve své diplomové práci budu vypracovávat pouze časový harmonogram předpokládaných činností, jelikož se nejedná o rozsáhlý projekt.

2.9.8 Personální zajištění

Každý podnik má jinou organizační strukturu, která je závislá na uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Pokud firma podniká ve službách, mělo by být personální zajištění důkladně propracované, protože právě pracovníci dodávají službám přidanou hodnotu. Měli bychom tedy specifikovat naše požadavky, jak kvantitativní, tak kvalitativní na pracovní sílu, způsob nábory a získání pracovních sil, popsat náplň jejich práce a typ pracovního úvazku. Dalšími aspekty personálního zajištění je určit výši mzdových nákladů včetně prémie, odměn a nákladů spojených se zvyšováním kvalifikace (kurzy, školení) atd.

2.9.9 Finanční plán

Finanční plán je páteří celého podnikatelského záměru. Bez finančního plánu nelze realizovat žádný druh podnikání. Každý podnikatel musí dopředu znát potřebu kapitálu pro realizaci svého záměru. [3]

Srpová (2007) uvádí, že finanční plán by měl přehledně obsahovat celkový rozpočet projektu, potřebu finančních prostředků, zdroje financování projektu a prokázání schopnosti splácet cizí zdroje. Každý začínající podnik potřebuje prostředky na založení

podniku, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování nákladů z provozní činnosti do doby, než obdrží první tržby. Po vyčíslení výše prostředků na zahájení činnosti musí podnik určit výši prostředků na běžnou činnost. V prvním roce dělá podnik propočty pro jednotlivé měsíce, případně čtvrtletí. V dalších letech pracuje s ročními údaji. Jestliže podnik předpokládá použití cizích zdrojů, propočty dělá na období, které odpovídá době splatnosti cizího kapitálu. [9]

Podle Korába (2007) je sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti. [6]

V této části je popsáno financování našeho podnikatelského záměru a měl by tvořit tyto části finančního plánu:

- soupis finančních prostředků
- plánovaný výkaz zisku a ztrát
- plánovaná rozvaha
- plán peněžních toků
- analýza bodu zvratu

V případě finančního plánu je důležité mít zpracované také tři možné scénáře – optimistický, realistický a pesimistický, nejlépe v prvních třech letech podnikání. Jejich podrobné zpracování bude uvedeno v praktické části.

2.9.10 Ekonomický plán

Když se rozhodujeme, zda určitý podnikatelský plán přijmeme nebo nepřijmeme hledíme především na hodnocení ekonomické efektivnosti plánovaného záměru.

Nejrozšířenější metodou hodnocení ekonomické efektivity je analýza na **základě poměrových ukazatelů**. Tyto poměrové ukazatele vznikají jako podíl dvou absolutních hodnot. Potřebné informace pro výpočet těchto metod nalezneme v účetních výkazech (peněžní toky, výsledovka, rozvaha). [11]

Mezi nejrozšířenější poměrové ukazatele patří:

- ukazatel rentability
- ukazatel aktivity
- ukazatel likvidity
- ukazatel zadluženosti

Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability můžeme nazvat jako výnosnost vloženého kapitálu. Vyjadřují schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. [11]

- ***Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return of Equity)***

Vyjadřuje, jak podnik efektivně zhodnocuje prostředky, které byly vloženy do podnikání.

- ***Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return of Assets)***

Vyjadřuje, jak je vytvářen zisk bez ohledu na to, ze kterých zdrojů je tvořen (z vlastních nebo z cizích).

- ***Rentabilita celkového vloženého jmění (ROI – Return of Investment)***

Ukazuje čistou rentabilitu z pohledu zakladatelů podniku.

- ***Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)***

Udává poměr zisku po zdanění či provozního zisku k čistým tržbám, tzn. kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

Ukazatelé aktivity

Ukazatel aktivity udává jak efektivně podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb.

- ***Doba obratu zásob/pohledávek/závazků***

Vypočítá se jako podíl zásob/pohledávek/závazků a průměrných denních tržeb.

- ***Obrat celkových aktiv***
- ***Obrat zásob***

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity nám ukazují schopnost firmy dostat svých krátkodobých závazků. Solventnost definujeme jako připravenost firmy hradit své dluhy. Rozlišujeme tři základní ukazatele likvidity: [11]

- ***Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)***

Kolikrát je schopen podnik uspokojit pohledávky svých věřitelů v případě, kdy přemění všechna svá aktiva na finanční prostředky.

- ***Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)***

Od běžné likvidity je rozdílná tím, že se od běžných aktiv odečtou zásoby, tzn. kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta 1,- Kč krátkodobých závazků podniku.

- ***Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)***

Udává schopnost podniku okamžitě uhradit své krátkodobé závazky.

Doporučuje se, aby likvidita prvního stupně dosahovala hodnoty kolem 0,5, likvidita druhého stupně hodnoty (1 – 1,5) a likvidita třetího stupně hodnoty (1,5 – 2).

Ukazatelé zadluženosti:

Ukazatel zadluženosti vypovídá o rozsahu využívání cizích zdrojů financování. [11]

- ***Celková zadluženost (věřitelské riziko)***

Udává nám míru krytí podnikového majetku cizími zdroji, údaje jsou uváděny v procentech.

- ***Míra zadluženosti***

Vypočítáme ho jako podíl mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem.

- ***Koeficient samofinancování***

Inverzí celkové zadluženosti - udává nám, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

2.9.11 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Proto je, či by měla být součástí každého podnikatelského záměru **analýza rizik**, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. [6]

Tento bod podnikatelé ve svých podnikatelských plánech často vynechávají. Je ale důležité určit potenciální rizika, která mohou na společnost působit. To ukazuje na dobré řídicí schopnosti a dokazuje potenciálnímu investorovi, že podnikatel si toto riziko uvědomuje a je připraven na všechny nepředvídané události. Podnikatel by se také měl pokusit určit dopad jednotlivých potenciálních rizik a problémů na chod společnosti [6]

Koráb, Peterka, Režňáková (2007) definují čtyři klíčové kroky řízení rizika: [6]

- 1. Identifikace rizikových faktorů** spočívá v hledání příčin, které by náš záměr nasměroval jinam, než bychom chtěli.
- 2. Kvantifikace rizik** – tzn. provedení číselného vyjádření rizik například odhadem pravděpodobnosti výskytu daného rizika a odvozením možných důsledků.
- 3. Plánování krizových scénářů** – jedná se o vývoj a přípravu plánů, strategií a postupů pro případ nežádoucího negativního vývoje rizikového faktoru. Součástí krizových scénářů by měla být také jednoduchá finanční analýza, která by ukazovala dopady jednotlivých variant na podnik. Díky krizovému scénáři může podnikatel zareagovat na změnu velmi rychle a tím zajistit plynulý chod podnikání bez velkých ztrát, které by mohly nastat v případě nepřipravenosti.
- 4. Monitoring a řízení** – představuje kontrolu a sledování faktorů, které souvisí s rizikem. Podnikatel v této části stanoví, jakým způsobem se rizika budou sledovat a řídit, aby je v budoucnu mohl eliminovat nebo popřípadě jim předejít. [4]

2.9.12 Závěr

Závěrečná část podnikatelského plánu má podobnou funkci jako má exekutivní souhrn. Těmito dvěma částem věnují čtenáři největší pozornost, jelikož obsahují shrnutí základních aspektů rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto plánu. Ve shrnutí by proto mělo být obsaženo vše, co po investorovi / bance žádáme a z jakého důvodu a zda bude projekt efektivní, či nikoliv.

Fotr (2005) uvádí, že v závěrečné části by se měla pozornost zaměřit především na: [3]

- Celkové strategické zaměření projektu s uvedením koordinace všech jeho aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle firmy.
- Zdůvodnění očekávaného úspěchu projektu se zvláštní pozorností na přínos manažerského týmu k tomuto úspěchu.
- Uvedení jedinečných rysů podniku.
- Stanovení požadavků na kapitálové zajištění podnikatelského projektu.

- Procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů.

2.9.13 Přílohy

Jedná se o část podnikatelského plánu, která obsahuje všechny dokumenty, které nebyly v jiných částech uvedeny a jsou přesto pro podnikatelský plán významné. Například zde mohou být uvedeny různé smlouvy s obchodními partnery, bližší informace o pracovnících podniku, o jejich zkušenostech, kvalifikaci a schopnostech a další dokumenty, které vyplývají z činnosti podniku a jsou pro podnikatelský plán relevantní.

2.10 Legislativní podmínky pro fungování mateřské školy

2.10.1 Formy mateřských škol

Založení mateřské školy můžeme realizovat dvěma způsoby. Jedna z možností je založit mateřskou školu čistě soukromou, dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání nebo státní, zapsanou ve školském rejstříku dle zákona č. 561/2004 Sb.- školský zákon. Mateřské školy zapsané ve školském rejstříku můžeme rozdělit podle zřizovatele na veřejné, církevní a soukromé.

V dalších kapitolách diplomové práce se budu věnovat právním předpisům spojené se založením a chodem soukromé mateřské školy zapsané ve školském rejstříku. Pokusím se co nejsrozumitelněji shrnout nejdůležitější legislativní podmínky pro založení a fungování zařízení péče o předškolní děti (včetně organizačních, hygienických, provozních pravidel atd).

2.10.2 Organizační podmínky

Organizační podmínky upravuje zákon č. 561/2004 Sb., který legitimuje předškolní vzdělávání jako součást systému vzdělávání, počáteční stupeň veřejného vzdělávání, které je řízené a organizované orgánem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tento zákon stanovuje také podmínky, za kterých se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.

Organizace předškolního vzdělání - podmínky provozu a organizace školy konkretizuje vyhláška o předškolním vzdělávání (č. 14/2005 Sb.) [18]

- Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let.
- Školní rok v mateřské škole začíná 1. září a končí 31. srpna následujícího roku.
- Zřizovat školky lze s celodenním, polodenním (nejdéle 6,5 hodiny denně) a internátním provozem (celodenní i noční péče). Po dohodě se zřizovatelem mateřské školy může být provoz upraven dle požadavků zákonných zástupců dětí nebo dle místních zvyklostí.
- Předškolní vzdělání se člení na 3 ročníky:
 - ❖ 1. ročník navštěvují děti, které v daném školním roce dovrší věku 4 let.
 - ❖ 2. ročník je určen pro děti do věku 5 let.
 - ❖ 3. ročník navštěvují děti, které v daném školním roce dovrší 6 let a děti, kterým byl povolen odklad povinné školní docházky.
- Jednu třídu mateřské školky mohou navštěvovat děti z různých ročníků bez věkového omezení.
- Po přijetí dítěte do mateřské školy stanoví ředitel školy po dohodě se zákonným zástupcem dítěte rozsah docházky dítěte a rozsah jeho stravování.
- Dítě může být přijato k předškolnímu vzdělání i v průběhu školního roku.
- Provoz mateřské školy v době od 1. července do 31. srpna lze omezit nebo zcela přerušit. Informace o takovém přerušení nebo omezení musí být zveřejněna minimálně 2 měsíce předem.

- Limity pro počty přijatých dětí ve třídách mateřské školy.
 - ❖ Třída mateřské školy se naplňuje do počtu 24 dětí
 - ❖ Mateřská škola s jednou třídou má nejméně 15 dětí, mateřská škola se dvěma a více třídami má nejméně v průměru 18 dětí ve třídě.
 - ❖ Třída, ve které jsou zařazeny děti se zdravotním postižením, má nejméně 12 dětí a naplňuje se do počtu 19 dětí. [18]

2.10.3 Nároky na pedagogické pracovníky

Pracovník, vykonávající přímou pedagogickou činnost, musí splňovat, ze zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, tyto požadavky: [19]

- Způsobilost k právním úkonům.
- Odborná kvalifikace pro pedagogickou činnost.
- Trestní bezúhonnost potvrzena výpisem z rejstříku trestů, která nesmí být starší než 3 měsíce.
- Zdravotní způsobilost.
- Znalost českého jazyka, pokud se nejedná o osobu, která ve školce vyučuje cizí jazyk, nebo pokud výuka ve školce probíhá v cizím jazyce. [19]

Odborná kvalifikace pedagogických pracovníků.

Pedagogický pracovník vykonávající funkci učitele mateřské školy musí dle zákona splňovat určité požadavky. Existují tři možnosti získání odborné kvalifikace pro učitele mateřské školy: [19]

- Vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd se zaměřením na pedagogiku předškolního věku.
- Vyšším odborným vzděláním v akreditovaném vzdělávacím programu, který se zaměřuje na přípravu učitelů předškolního vzdělávání.
- Středním vzděláním s maturitní zkouškou v oboru vzdělání zaměřeném na přípravu učitelů předškolního vzdělávání.

Požadavky pro výkon činnosti ředitele mateřské školy.

Pracovník vykonávající činnost ředitele mateřské školy musí splňovat všechny požadavky kladené na pedagogického pracovníka a zároveň musí prokázat, že získal praxi minimálně tři roky ve výkonu přímé pedagogické činnosti, přímé řídicí činnosti nebo ve vývoji a výzkumu. [19]

2.10.4 Hygienické požadavky

Touto problematikou se zabývá vyhláška č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostorové a provozní podmínky předškolního zařízení. V této vyhlášce najdeme také zásady péče o bezpečnost a zdraví svěřeného dítěte a bezpečnostní zásady týkající se úklidu a provozu mateřské školy. [22]

2.10.4.1 Prostorové podmínky

Ve vyhlášce o hygienických požadavcích nalezneme normativy specifikující podmínky pro prostorové řešení a vymezují vnitřní a vnější nároky na předškolní zařízení. [22]

Podmínky pro vnitřní uspořádání prostoru:

- Výška každé z místností musí být minimálně 3 m a šířka chodby musí být 1,2 m.
- Plocha místnosti sloužící jako herna a ložnice musí být alespoň 4 m² na 1 dítě. Pokud je ložnice oddělená od herny, musí na jedno dítě připadnout v hrací místnosti alespoň 3 m².
- Plocha vymezená pro 1 lehátko musí činit nejméně 1,7 m².
- Budova mateřské školy musí být vybavena šatnami, které budou dobře osvětlené a větrané. Zároveň tyto šatny určené pro děti, u nichž na jedno dítě připadne 0,25m² plochy, musí být odděleny od šaten pro zaměstnance.
- Záchody a umývárny se v předškolním zařízení neoddělují podle pohlaví, přičemž však musí platit ustanovení, že záchody pro pedagogický a

nepedagogický personál musí být odděleny. Dětské záchody musí být přístupné jak z herna, tak ze šatny. Na pět dětí musí vždy připadat minimálně 1 záchodová mísa a 1 umyvadlo. Umývárna musí být dobře větratelná a přímo osvětlená. Stěny a podlahy hygienického zařízení musí být čistitelné a omyvatelné do výšky minimálně 1,5 m. [22]

Podmínky pro vnější uspořádání:

- Pozemek kolem mateřské školy musí být zcela oplocen a na tomto pozemku mohou být vysázeny pouze rostliny a dřeviny, které jsou pro děti bezpečné a zdravotně nezávadné.
- Nezastavěná plocha pozemku u mateřské školy musí být minimálně 30 m² na 1 dítě.
- Na každé dítě musí připadnout minimálně 4 m² dětského hřiště.
- Každé podlaží budovy sloužící ke vzdělávání předškolních dětí musí být opatřeno větratelnou úklidovou místností s omyvatelnými stěnami, která bude vybavena výlevkou, tekoucí teplou a studenou vodou a odtokem vody. [22]

2.10.4.2 Provozní podmínky

- Děti předškolního věku by měly každý den trávit minimálně 2 hodiny dopoledne venku. Doba pobytu venku v odpoledních hodinách je upravena dle délky pobytu dítěte v zařízení. Ohled by měl být vždy na teplotní a klimatické podmínky.
- V § 22 vyhlášky č. 410/2005 Sb, je velká část věnována úklidu a údržbě prostor mateřské školy a to dle následujících pravidel.
 - ❖ Úklid by měl být prováděn každý den v tomto rozsahu: setření podlahy, vyluxování koberců, vynesení odpadků, umytí umyvadel, záchodových mís apod.

- ❖ Důkladnější úklid by měl být proveden minimálně dvakrát ročně, kdy by měla být umyta všechna okna, svítidla a proveden celkový úklid všech prostor.
- ❖ Jednou za tři roky by měly být prostory mateřské školy vymalovány, nebo v případě potřeby častěji.
- ❖ Výměna lůžkovin by měla probíhat jednou za tři týdny, výměna ručníků jednou za týden, v případě potřeby bezprostředně po znečištění. [22]

2.10.4.3 Péče o bezpečnost a zdraví dětí

- Za bezpečnost dětí v mateřské škole odpovídají v plné míře pedagogické pracovnice a to od doby převzetí od jejich zákonného zástupce až do doby předání zástupci dítěte nebo jím pověřené osoby na základě písemného pověření od zákonného zástupce.
- Při pobytu mimo prostory mateřské školy stanovuje ředitel školy maximální počty dětí připadající na jednoho pedagogického pracovníka tzv. (max.20 dětí z běžných tříd na 1 pedagogického pracovníka a max. 12 dětí ze tříd, kde jsou zařazeny děti se zdravotním postižením). [22]

2.10.5 Školní stravování

„Právnícká osoba vykonávající činnosti školy nebo školského zařízení zajistí pro své strávnicky podle místních podmínek ekonomicky a organizačně nejvhodnější způsob školního stravování a podmínky jeho poskytování vymezí ve školním nebo vnitřním řádu.“²

²Vyhláška č.107/2005 Sb v §2 odst. 3, o školním stravování

Zařízení pro školní stravování je členěné na 3 typy: [21]

- **Školní jídelna** - vydává jídla, která sama připravuje a může vydávat jídla, které připravuje vývařovna.
- **Vývařovna** - připravuje jídla, která vydává výdejna.
- **Výdejna** – vydává jídla, která připravuje jiný provozovatel stravovacích služeb. Tento typ školní jídelny může po dohodě s provozovatelem stravovacích služeb připravovat doplňková jídla.

2.10.6 Financování soukromé mateřské školy

- Financování soukromých škol upravuje školský zákon č. 561/2004 Sb., v § 162 a podrobněji rozvádí zák. č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením.
- Soukromé školy dostávají státní dotace z MŠMT prostřednictvím krajských úřadů. Dotace se poskytuje k financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním ve školách a s běžným provozem školy a školského zařízení. Výdaje na investice jsou kryty ze školného a z jiných soukromých zdrojů.
- Žádost o poskytnutí dotace na příští školní rok musí právnická osoba předložit příslušnému krajskému úřadu do 31.ledna nebo v případě, že se jedná o nově vzniklou právnickou osobu do 30 dnů od doručení rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku. Tato žádost musí splňovat několik podmínek - základní informace o organizaci, doklad o zápisu do školského rejstříku a předpokládáný počet dětí v daném roce, na který je dotace požadována.
- Dotace poskytuje mateřské škole krajský úřad podle skutečného počtu dětí v daném kalendářním roce, nejvýše však do povoleného počtu dětí, uvedeného ve školském rejstříku. [18]

2.10.7 Výhody a nevýhody soukromé mateřské školy

V případě soukromých mateřských škol převládají podle mého názoru výhody nad nevýhodami. Jako snad jedinou nevýhodu můžeme spatřit vyšší částku za školné, které si nemůže dovolit každá rodina. V dnešní době je běžné a stává se pravidlem, že za něco nadstandardního si musíme vždy připlatit. Mezi nejdůležitější výhody patří:

- Nízký počet dětí připadající na jednoho učitele, což znamená individuální přístup ke každému dítěti.
- Vysoce kvalifikovaný personál, kvalitní péče.
- Logopedická péče.
- Mnoho aktivit mimo školu - poznávací výlety, exkurze, kulturní programy.
- Široká nabídka různých zájmových kroužků.
- Flexibilita v poskytování služeb, nadstandardní otevírací doba (provoz o prázdninách, víkendech atd).
- Možnost přijímání dětí nižšího věku.

3 ANALÝZA PROBLÉMU SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Důvod podnikatelského plánu

Předškolní vzdělávání má ve vzdělávacím systému nezastupitelnou roli. Předškolní vzdělávání je zajišťováno především mateřskými školami. Mateřské školy jsou určeny pro předškolní vzdělávání dětí ve věku od 3 do doby, kdy nastoupí povinnou školní docházku. Hlavním význam tohoto stupně vzdělání spočívá především v možnostech podpory rozvoje osobnosti dítěte a v podílu na jeho zdravém rozumovém, citovém a tělesném vývoji. Základní činností dětí v předškolních zařízeních je podpora rozvoje základních dovedností pomocí her, pohybových, sluchových, výtvarných, pracovních cvičení a vyrovnání přirozených nerovnoměrností ve vývoji dětí. Je doplňkem rodinné výchovy před nástupem plnění povinné školní docházky. Počet mateřských škol by tedy měl optimálně odrážet stav a případné změny v populaci dětí právě v tomto věku.

V současné době se však velmi často setkáváme s problémem obtížného umístění dětí k předškolnímu vzdělávání do státem zřizovaných mateřských školek. Hlavním důvodem je disproporce mezi poptávkou a nabídkou způsobená tzv. „silnými ročníky“ a počtem mateřských školek v celé České republice, které nejsou schopny, vzhledem ke svým omezeným kapacitám naplněnosti, tyto děti pojmout. Problém obtížného umístění dětí do mateřských škol na straně jedné a potřebě předškolního vzdělávání na straně druhé, vede k tomu, že se v posledních letech rodiče musejí spoléhat na soukromé a neziskové projekty. Celkový nedostatek mateřských škol v Jihlavě v kraji Vysočina je jedním z důvodů proč tento podnikatelský plán - založení nové mateřské školy vznikl.

3.2 Analýza očekávání a cílů vlastníků

Záměrem nově zřízené mateřské školy bude uspokojit poptávku rodičů a dětí, nabídnout jim kvalitní službu v čistém prostředí a zajistit místa dětem, které se pro nedostatek míst nedostaly do veřejných státních mateřských škol. Dále zajistit individuální prostor pro individuální přístup k dítěti, podporu a rozvoj jeho osobnosti, zájmů, ale také dovedností a talentu. Každý má právo dostat šanci na to být jedinečný.

Cílem nově zřízené mateřské školy je zaujmout na trhu stálou pozici, vytvořit si dobré jméno a vytvářet zisk, který pokryje náklady školy a i majitelce přinese zisk. Těchto stanovených cílů bude dosaženo na základě získání stálé klientely, vytvořením si dobrého jména a prací v moderním, čistém prostředí ve zdravém okolí. Od konkurence se školka bude lišit především poskytováním nadstandartních služeb školních a mimoškolních aktivit, včetně zřízení logopedické poradny v přímo v budově MŠ. Komunikace bude probíhat v českém jazyce s každodenními bloky anglického, v případě zájmu i německého jazyka. Výhodou bude i cenová dostupnost nabízených služeb.

3.3 Analýza situace v odvětví

Jedním z klíčových vstupů pro založení nového podniku jsou informace. Znalosti prostředí, ve kterém bude nový objekt působit, přitom patří mezi základní informace pro podnikatelský plán. V této kapitole budu analyzovat prostředí, ve kterém bude působit nová mateřská škola, provedu analýzu trhu, zjistím základní informace o tomto trhu, určím potenciální zákazníky, získám informace o demografickém vývoji ve sledované lokalitě apod.. Nejprve použiji PEST analýzu k popisu obecného okolí a jeho očekávaného vývoje. Následně za pomoci Porterovy analýzy konkurenčních sil provedu charakteristiku oborového okolí a konkurence. Na závěr pomocí SWOT analýzy zhodnotím nejdůležitější informace o externím prostředí s informacemi o interních silách a slabinách, příležitostech a hrozbách působících na nově vzniklý subjekt.

3.3.1 PEST analýza

Politicko – právní vlivy

Provoz mateřské školy se řídí zejména těmito právními předpisy, které je nutné dodržovat.

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů včetně nejnovější novelou tohoto zákona je zákon č. 472/2011 Sb.
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých.
- Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování.
- Vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 268/2009 Sb., o technických požadavcích na stavby.
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů.

Velký vliv na zvýšenou poptávku po zařazení dětí do mateřských škol měl zákon 453/2003 Sb., kterým došlo ke změně zákona 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, který s účinností od 1.1.2004 umožnil rodiči pobírajícímu rodičovský příspěvek neomezený výdělek. Zákon č. 204/2005 Sb., kterým se měnil zákon č. 117/1995 Sb., s účinností od 1.1. 2006 umožňuje dětem po dovršení věku tří let navštěvovat mateřskou

školu 4 hodiny denně. Docházka na 4 hodiny denně nemá vliv na pobírání rodičovského příspěvku, a tak se opět zvyšuje poptávka po zařazení dětí do mateřských škol.

Shrnutí politicko – právních faktorů

Česká republika se nachází v relativně stabilní politické situaci, nelze očekávat rizika z důvodu politické nestability. Za nestabilitu se v tomto případě považují politické nepokoje, převraty, revoluce apod. Proto lze říci, že z hlediska politické situace je Česká republika stabilní, demokratickou zemí se stabilním podnikatelským prostředím.

Mezi hlavní politicko-právní faktory, které by mohly významným způsobem ovlivňovat podnikatelskou činnost patří daňové zákony, zejména změny daňové sazby z podnikání, změny ve výpočtu daně a změny sazby DPH. Dalšími faktory mohou být velikosti odvodů na sociální a zdravotní pojištění a předpisy (hygienické normy, bezpečnost, financování soukromých mateřských škol).

Ohledně přístupu financování soukromých mateřských škol je velmi důležité sledovat politickou situaci v zemi, na jaké straně politického spektra se nachází současná vláda a jakým směrem se bude vláda do budoucna vyvíjet. Je velký rozdíl zda v čele vlády se nachází pravicová strana nebo levicová strana vzhledem přístupu k výchově a vzdělávání dětí předškolního věku.

Levicová strana, která smýšlí prosociálně, podporuje spíše rozšíření kapacity stávajících státních mateřských škol, což předpokládá vysoké náklady ze státního rozpočtu, které se v budoucnu mohou ukázat jako neopodstatněné, protože poptávka po mateřských školách na základě demografických průzkumů se začne snižovat.

Pravicová strana naopak reaguje pozitivně na vznikající soukromé mateřské školy, snaží trh liberalizovat a podpořit vznikající nestátní mateřské školy.

Ekonomické faktory

Vývoj ekonomických veličin jako jsou inflace, nezaměstnanost aj. může mít vliv na činnost našeho podnikání, neboť mohou ovlivnit platební schopnost našich klientů. Finanční možnosti klientů napoví, jestli si mohou rodiče dovolit přihlásit dítě do soukromé mateřské školy nebo do veřejné mateřské školy zřizované státem či zůstanou se svým dítětem doma, aby nemuseli platit za služby mateřské školy.

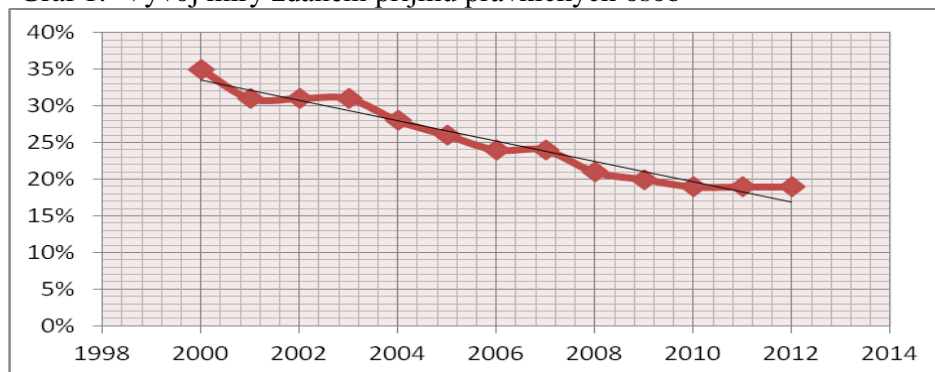
Tabulka 1: Vývoj nezaměstnanosti v krajském městě Jihlavě v letech (2007 - 2012)

Rok	Počet nezaměstnaných	Míra registrované nezaměstnanosti	Volná pracovní místa
2007	3112	5,48 %	
2008	3868	6,50 %	
2009	6276	9.86 %	83
2010	5980	9.58 %	174
2011	5272	8.31 %	214
2012	5841	9.19 %	150

Zdroj: Úřad práce v Jihavě

V prosinci 2012 činila míra registrované nezaměstnanosti ve městě Jihlava 9,19 % a celkový počet nezaměstnaných dosahovala 5 841 nezaměstnaných, evidovaných na úřadě práce. V porovnání s předchozím rokem se jedná o nárůst počtu nezaměstnaných o 570 lidí (uchazečů o práci) a přitom ubývá počet volných pracovních míst.

Graf 1: Vývoj míry zdanění příjmu právnických osob



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Jak je patrné z Grafu 2 výše daně z příjmu právnických osob má od roku 2000 klesající tendenci. Sazba daně z příjmu právnické osoby, podle zákona č 586/1992 Sb., o daních z příjmu, činí v současné době 19% (stav k 31. 12. 2012).

Dalším důležitým faktorem je životní úroveň obyvatelstva.

Tabulka 2: Příjmy domácností v krajském městě Jihlavě v letech (2007 – 2012)

Rok	Průměrná hrubá měsíční nominální mzda (v Kč)	
	Fyzických osob	Plně zaměstnaných osob
2007	18 994	19 443
2008	19 263	20 044
2009	19 698	20 358
2010	20 138	20 946
2011	20 828	21 710
2012	21 424	22 230

Zdroj: Český statistický úřad

Podle tabulky č. 2 je patrný stále rostoucí vývoj průměrné hrubé nominální mzdy zaměstnanců ve městě Jihlava, což značí dobrý signál pro podnikatele, jelikož potenciálním zákazníkům se zvyšují příjmy a tudíž se mohou dovolit využívat služeb soukromých mateřských škol.

Shrnutí ekonomických faktorů

Velmi důležitým faktorem pro danou oblast podnikání je, že výše hrubých mezd produktivního obyvatelstva roste. Do budoucnosti lze předpokládat, že její růst poroste. Mateřská škola bude poskytovat nadstandardní služby, které budou pro některé příjmové skupiny obyvatel drahé až nedostupné. Předpokládáme, že měsíční školné bude činit okolo 5 500 Kč, což znamená, že budeme patřit k dražším soukromým mateřským školám v Jihlavě. Vzhledem k ceně služby se chystáme oslovit spíše rodiče s vyššími příjmy. Takové, kteří se naplno věnují svému zaměstnání, nemají dostatek času, ale je pro ně prioritou, aby se jejich dětem dostalo té nejlepší péče.

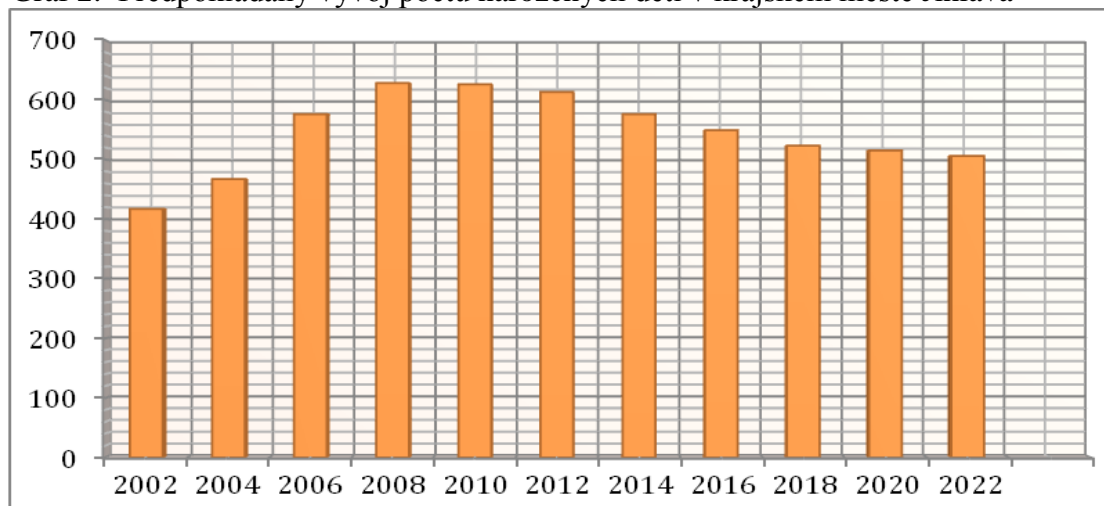
Sociálně ekonomické faktory

Demografický vývoj - pro záměr založení mateřské školy je klíčovým faktorem demografický vývoj, především vývoj počtu dětí. V krajském městě Jihlava je v současné době přihlášeno k trvalému pobytu 50 173 obyvatel, jejichž věkové složení je následující: (stav k 1. 3. 2013).

Občané ve věku 0 - 14 let	7 122
Občané ve věku 15 - 64 let	34 689
Občané ve věku nad 65 let	8 362

Našimi potenciálními klienti jsou občané patřící do střední vrstvy, tedy rodiče dětí předškolního věku.

Graf 2: Předpokládaný vývoj počtu narozených dětí v krajském městě Jihlava



Zdroj: Český statistický úřad

Pro odhad potřebné kapacity mateřských škol je důležité znát vývoj počtu narozených dětí. Graf č. 2 zachycuje předpokládaný vývoj počtu narozených dětí v krajském městě Jihlava od roku 2002 do roku 2022. Jak je z grafu patrné, počet narozených dětí v minulém desetiletí výrazně rostl. V následujících letech očekáváme však pozvolný pokles s tím, že v nejbližším desetiletí počet narozených dětí nepoklesne pod 500/rok. Hlavní důvod vidím v lokalitě, která je atraktivní díky tomu, že Jihlava je krajské město se všemi službami a vyznačuje se příjemným a klidným prostředím pro založení rodiny.

Věkové složení dětí předškolního věku v roce 2011/2012 v Jihlavě. Informace o věkové struktuře v počtu dětí jsem získala od Českého statistického úřadu se sídlem v Jihlavě.

- Děti do 1 roku.....586,
- Děti od 1 do 2 let.....579,
- Děti od 2 do 3 let.....564,
- Děti od 3 do 4 let.....538,
- Děti od 4 do 5 let.....504,
- Děti od 5 do 6 let.....481,

Počet dětí přijatých a nepřijatých v MŠ Mozaika Jihlava v letech 2005 až 2012. MŠ Mozaika Jihlava je instituce sdružující 18 veřejných mateřských škol - odloučených pracovišť a jejím zřizovatelem je město Jihlava.

Tabulka 3: Přehled přijatých a nepřijatých dětí do MŠ Mozaika Jihlava

Rok	Žádostí	Přijato včetně odvolání	Nepřijato
2005	442	442	0
2006	417	367	40
2007	429	325	134
2008	594	496	98
2009	646	436	208
2010	677	391	286
2011	761	368	393
2012	812	583	229

Zdroj: Školský úřad kraje Vysočina

Shrnutí sociálně ekonomických faktorů

Nejenom kraj Vysočina, ale i ostatní kraje České republiky musí v několika posledních letech řešit stále se zhoršující problém týkající se nedostatečné kapacity mateřských škol. Hlavním důvodem je, že přibližně v posledních deseti letech se rodí velký počet dětí což ukazuje graf č. 2. Tento nárůst porodnosti v posledních letech je ovlivněn vyšším počtem rodičů silných ročníků 70. let, tzv. “Husákových dětí”. Vláda bohužel tento demografický vývoj nezaregistrovala včas, nepřipravila se na něj a tak vznikly současné problémy s nedostatkem míst ve státních mateřských školách.

Tato skutečnost je příznivým faktorem pro náš podnikatelský záměr.

V letošním roce v Jihlavě z počtu 646 podaných žádostí o přijetí do veřejných mateřských škol nebylo přijato 290 žadatelů. Rodičům těchto dětí již skončila nebo v následujícím školním roce skončí rodičovská dovolená a pokud nenastoupí do zaměstnání, je dosti pravděpodobné, že s nimi zaměstnavatel ukončí pracovní poměr. Proto jednou z možných alternativ řešení pro tyto rodiče, je umístit své děti do soukromých zařízení.

Dalším významným faktorem pro náš podnikatelský záměr, je předpokládaný vývoj vzdělanosti v České republice, neboť s růstem vzdělanosti rodičů roste jejich zájem o kvalitu vzdělávání jejich dětí. Podle aktualizovaného vývoje vzdělanosti obyvatel České republiky, roste podíl obyvatelstva s vyšším vzděláním. Právě tito rodiče přikládají výběru mateřské školy větší význam a vybírají školku s kvalitním pedagogickým personálem a širokým vzdělávacím programem. Proto tyto soukromé mateřské školy i přes vyšší finanční náročnost, najdou své uplatnění.

Technické faktory

Tyto faktory nemají příliš velký vliv na provozování služeb mateřské školy, proto není nutné se jím zabývat. Technické faktory ovlivňují velmi významně marketing. Proto je zde nutné sledovat nové trendy, popřípadě nové trendy ve vzdělávání, které se neustále mění a zdokonalují pomocí různých technologií jako jsou například počítače, interaktivní tabule atd.

3.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Konkurenti v odvětví

Konkurencí pro naši mateřskou školu jsou v podstatě všechna zařízení - soukromá, státní i jednotlivci, kteří poskytují stejné služby jako řádné mateřské školy. Přestože v současné době poptávka po službách mateřských škol převyšuje nabídku, rodiče si pečlivě mateřskou školu vybírají. Trh předškolního vzdělávání již není trhem homogenním, a proto analýza konkurence je jedním z důležitých kroků pro tento podnikatelský plán. Pro vytvoření konkurence schopného programu pro naši mateřskou školu je velmi důležité zjistit jakou kvalitu poskytovaných služeb nabízí konkurence. Podrobná analýza poskytovaných služeb jednotlivých mateřských škol v Jihlavě a v jejím nejbližším okolí je uvedena v **příloze č. 1**. Za hlavní naše konkurenty jsou považována státní, veřejná zařízení spojená pod sdružením Mozaika, spojujících celkem 18 mateřských škol, kterými jsou:

Tabulka 4: Konkurenční veřejné MŠ a jejich otevírací doby

Mateřská škola	Otevírací doba
Antonínův Důl 243 Studánka	6:00 – 15:45
Březinova 30	6:00 – 16:00
Březinova 113 - Duběnka	6:00 – 16:00
Březinova 114 - Sedmikráska	6:00 – 16:00
Dvořákova 11 - Zvoněnka	6:00 – 16:00
Erbenova 37 - Juliánka	6:00 – 16:00
Fibichova 20 - Beruška	6:30 – 16:00
Hálkova 33 (Helenín)- Jeřabinka	6:00 – 16:00
Jarní 22a	6:00 – 16:00
Kolárova 30	6:00 – 17:00
Nad Plovárnou 5 - Mateřinka	6:00 – 16:00
Mahenova 3 - U čtyř barviček	6:00 – 17:00
Resslova 44 - U Burbínka	6:00 – 16:00
Riegrova 21 - Pastelka	6:00 – 16:00
Romana Havelky 25	6:00 – 16:00
Seifertova 6 - U Skřítků	6:00 – 16:00
Tylova 6 - Sluníčko	6:00 – 16:00
U dlouhé stěny 50	6:00 – 16:00

Zdroj: autor podnikatelského plánu

Kapacitu výše uvedených mateřských škol zřizovaných statutárním městem Jihlava doplňují dvě největší konkurenční **soukromé mateřské školy**:

Mateřská škola Kvítek

Soukromá mateřská škola působí na trhu již 3 roky. Tato mateřská škola se zaměřuje na zdravou výživu, všeobecný pohybový rozvoj dítěte a na každodenní výuku v anglickém jazyce.

Webová adresa	www.secrji.cz
Adresa:	Rantířovská 9, Jihlava
Otevírací doba:	6.30 - 16.00 hod.
Věk dětí:	3 - 6 let
Školné/měsíc:	2 900,- Kč
Kapacita:	40 dětí

Dětský lesní klub Hájenka

Logo této mateřské školy je: "s dětmi venku za každého počasí bez zdí a plotů." Základními znaky lesní mateřské školy je výchova dětí k šetrnému přístupu a úctě k lidem, zvířatům, k přírodě a zdravý životní styl.

Webová adresa	http://hajenka.blogspot.cz/p/o-nas-kontakt.html
Adresa:	Zborná 28, Jihlava
Otevírací doba:	7.30 - 16.30 hod.
Věk dětí:	3 - 6 let
Školné/měsíc:	Celotýdenní 3 990,- Kč
	Třídenní 3 030,- Kč
	Dvoudenní 2 440,- Kč
Kapacita:	max. 15 – 20 dětí

Dále se v Jihlavě vyskytuje několik mateřských center, zajišťujících hlídací službu, ale i celodenní pobyt dětí jako jsou: Perníková chaloupka (s kapacitou 20 míst), Dominiček I. a II., Pinocchio (s kapacitou 15 míst).

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Vzhledem k tomu, že nejsme asi jediní, kteří ví o nedostatku mateřských škol v kraji Vysočina, konkrétně v krajském městě Jihlava, lze předpokládat zájem nových subjektů o vstup do tohoto odvětví podnikání. Díky však bariérám vstupu kam řadíme především peněžní prostředky pro rozjezd podnikání a vytvoření zázemí pro děti, tak i řada legislativních norem, které je potřeba splnit před zahájením podnikatelské činnosti a v průběhu jejího fungování, nepřestává být příliš velkou hrozbou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů v tomto odvětví bude minimální, protože mateřská škola nebude mít skoro žádné dodavatele, pouze jednoho soukromého dodavatele obědů a svačin, se kterým máme velmi dobré kontakty, tudíž se nemáme čeho obávat. Díky však narůstajícím požadavkům na kvalitu jídel a splnění určitých norem dovážených jídel, mohlo by dojít v budoucnosti k navýšení ceny za obědy a svačinky pro děti.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků o poskytovaných službách bude velmi silná, protože zákazníci jsou rodiče, kteří mají možnost výběru zařízení na hlídání a výchovu svých dětí a mohou se rozhodnout, zda umístí svoje děti do naší mateřské školy či nikoliv. Velmi důležitým hlediskem při rozhodování rodičů, kam umístí své děti bude hrát především cena, kvalita poskytovaných služeb, lokalita, spolehlivost, osobní a individuální přístup a další aspekty. Je proto velmi důležité naslouchat přáním a potřebám rodičů, přispůsobit jim svou nabídku služeb a současně je dokázat přesvědčit že právě naše mateřská škola nastartuje skvělou budoucnost jejich dětí a připraví je dostatečně na výběrové základní školy.

Riziko konkurence substitutů

Hrozby substitutů jsou v tomto odvětví čtyři. Státní mateřské školy, zapsané ve školském rejstříku, o které je podle marketingového průzkumu největší poptávka a to z důvodu finanční dostupnosti pro rodiče. Dále soukromé mateřské školy, které mohou

konkurovat např. nižší cenou za poskytované služby, vyšší kvalitou či nadstandardním rozsahem. Další možnou hrozbou je tzv. domácí péče. Sem patří např. prarodiče, ostatní členové rodiny nebo známi. Tato varianta hlídání dětí je pro rodiče díky finanční nenáročnosti velmi oblíbená. V současné době však díky navýšení produktivního věku prarodičů a současným trendem brzkého návratu matek do práce je hrozba tohoto substitutu malá. Poslední hrozbou jsou tzv. firemní školky, v zahraničí jsou již běžnou praxí, ovšem na území České republiky jich prozatím vzniklo málo a v Jihlavě a v jejím okolí se žádá taková školka nevyskytuje. Proto firemní školky nebudeme považovat za přímou hrozbu, spíše hrozbou do budoucnosti.

3.3.3 Marketingový průzkum

Cílem tohoto marketingového průzkumu je zjistit, jaké jsou hlavní faktory, které ovlivňují rodiče při výběru školky pro své děti, zda-li jsou rodiče ochotni umístit své děti do soukromé mateřské školy a do jaké finanční výše jsou ochotni platit v soukromé mateřské škole za měsíční pobyt s nadstandardními službami.

Časový a obsahový harmonogram přípravy marketingového průzkumu:

1. Příprava dotazníku - od 4.3. do 8.3. 2013
2. Konzultace a tvorba dotazníku - do 13.3. 2013
3. Pilotáž dotazníku, případné úpravy - do 17. 3 2013
4. Sběr dat - od 18.3. do 31.3. 2013
5. Zpracování a analýza získaných dat - do 6.4. 2013
6. Prezentace výsledků výzkumu a doporučení – do 15.4. 2013

Vhodnými respondenty, kteří budou osloveni v souladu se stanoveným cílem tohoto dotazníkového šetření jsou rodiče, kteří neuspěli v příslušném roce, s umístěním svých dětí do mateřské školy. Tyto informace získám na příslušném odboru městského úřadu. Těmto rodičům budou zaslány dotazníky a navázán osobní kontakt. Výhodou této metody sběru informací je vysoká spolehlivost získaných údajů.

Pilotáž je vyzkoušení a otestování dotazníků v praxi, na malém vzorku respondentů. Pomůže nám odhalit některé nedostatky a nesrozumitelnosti. Cílem je prověřit správnost otázek a zhodnotit dotazník jak z formální, tak z obsahové stránky.

Zpracování získaných dat - odpovědi na jednotlivé otázky se zpracují pomocí počítačového programu Microsoft Office (Excel a Statistica 6.0).

Intepretace výsledků výzkumu – v této fázi jsou již zjištěná data získaná z marketingového průzkumu zpracována a vyhodnocena pomocí programu MS Excel. Počet získaných a vyplněných dotazníků byl 54 ks, z toho však 4 dotazníky musely být vyřazeny pro nesprávné vyplnění. Konečný/celkový počet správně vyplněných dotazníků, se kterými jsme dále pracovala bylo 50ks. Výsledky výstupu z marketingového průzkumu jsou uvedeny/zobrazeny níže.

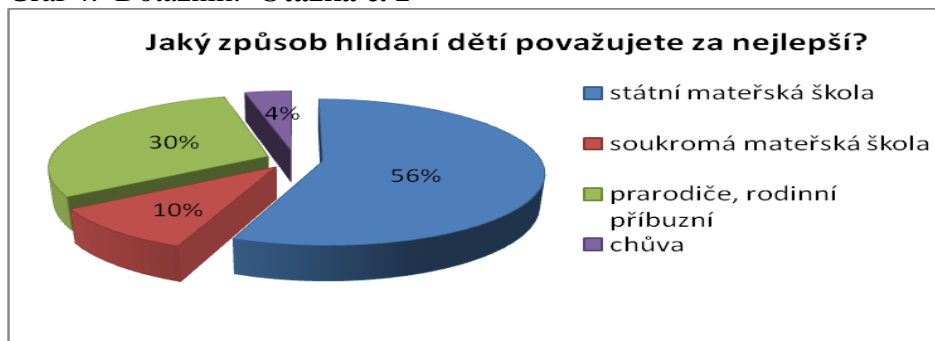
Graf 3: Dotazník: **Otázka č. 1**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Z celkového počtu 50 dotazovaných respondentů odpovědělo 56% dotazovaných, že vnímá nedostatek mateřských škol ve městě Jihlava.

Graf 4: Dotazník: **Otázka č. 2**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Na výše uvedenou otázku odpovídalo všech 50 dotazovaných. Tato otázka měla dát odpověď, jaký způsob hlídání dětí považují respondenti za nejlepší, pokud by si ho mohli dovolit. Přes polovinu respondentů považuje za nejlepší způsob hlídání svých dětí státní mateřskou školu, na druhém místě se umístili prarodiče a ostatní rodinní příbuzní. Soukromou mateřskou školu by zvolilo 10 % respondentů a chůvu by zvolilo pouze 4 % dotazovaných respondentů.

Otázka č.3 Jaké jsou pro Vás nejdůležitější kritéria při výběru umístění dítěte do mateřské školy

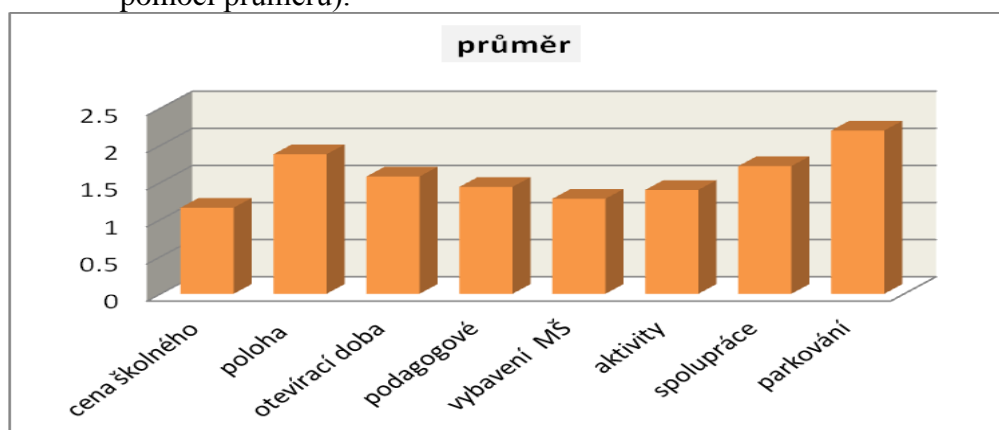
U šetření hodnocení důležitosti bylo zjišťováno jak velkou váhu míry důležitosti rodiče přikládají jednotlivým faktorům při výběru mateřské školy. Na výběr měli respondenti 8 možností viz tabulka níže. Respondenti vyjadřovali důležitost křížkováním odpovědí ve škále a to stejným způsobem jako ve škole, tedy stupnicí od 1 do 5, přičemž 1 znamená velmi důležité, 5 není důležité.

Tabulka 6: Hodnocení důležitosti (n = 50)

Kritérium		Důležitost					Průměrné Hodnocení
		1	2	3	4	5	
Cena školného	<i>počet</i>	44	4	2	0	0	1,16
	<i>v %</i>	88%	8%	4%	0%	0%	
Poloha MŠ	<i>počet</i>	24	13	10	1	2	1,88
	<i>v %</i>	48%	26%	20%	2%	4%	
Otevírací doba	<i>počet</i>	29	14	6	1	0	1,58
	<i>v %</i>	58%	28%	12%	2%	0%	
Přístup pedagogů	<i>počet</i>	32	14	4	0	0	1,44
	<i>v %</i>	64%	28%	8%	0%	0%	
Vzhled a vybavení MŠ	<i>počet</i>	38	10	2	0	0	1,28
	<i>v %</i>	76%	20%	4%	0%	0%	
Zájmové kroužky	<i>počet</i>	30	17	2	0	0	1,40
	<i>v %</i>	60%	34%	4%	0%	0%	
Spolupráce MŠ a rodiny	<i>počet</i>	26	14	8	2	0	1,72
	<i>v %</i>	52%	28%	16%	4%	0%	
Parkování	<i>počet</i>	18	11	16	3	2	2,2
	<i>v %</i>	36%	22%	32%	6%	4%	

Zdroj: autor podnikatelského plánu

Graf 5: Nejdůležitější kritéria/ faktory při výběru mateřské školy (vyjádřeno pomocí průměru).



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Na základě zjištěných výsledků a jak z grafu 5 vyplývá, lze konstatovat, že rodiče přisuzují největší váhu při výběru mateřské školy ceně a celkové vybavenosti MŠ. Dalšími faktory, ke kterým rodiče přisuzují důležitost, jsou nabízené mimoškolní aktivity a přístup pedagogů. Za nejméně důležitými faktory jsou považovány, podle průzkumu, možnost parkování a poloha MŠ.

Graf 6: Dotazník: **Otázka č. 4**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Na tuto otázku odpovídala všech 50 dotazovaných respondentů a jak vyplývá z grafu 6 54 % dotazovaných, by nově vzniklou mateřskou školu uvítalo spíše na okraji města z důvodu klidnějšího prostředí a naopak 46 % dotazovaných by raději měli novou mateřskou školu v blízkosti centra města z důvodu lepší dopravní dostupnosti

Graf 7: Dotazník: **Otázka č. 5**

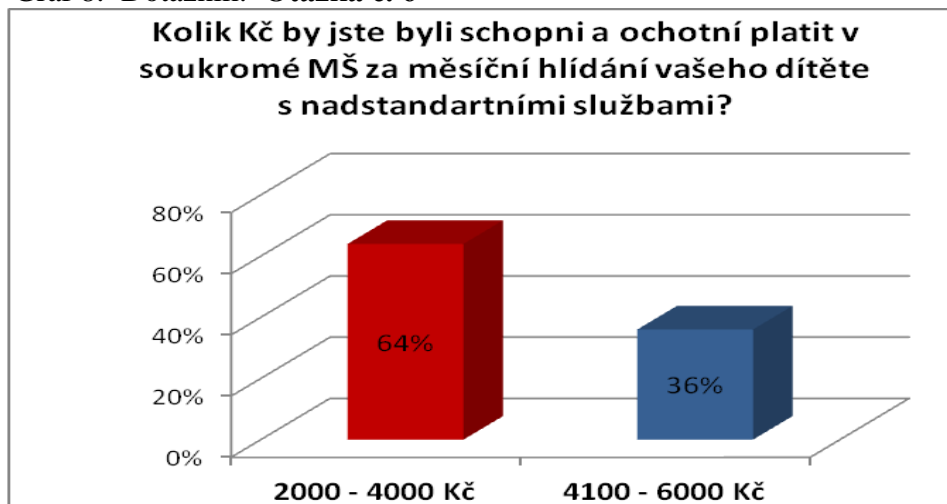


Zdroj: autor podnikatelského plánu

Na tuto otázku, která už úzce souvisí se zkoumaným problémem, odpovídalo všech 50 dotazovaných respondentů. Tato otázka sloužila zároveň jako otázka filtrační/rozřazovací, která rozdělila respondenty do dvou skupin. První skupinu tvořili respondenti, kteří byli ochotni umístit své dítě do soukromé mateřské školy v celkovém počtu 28%. Druhou skupinu tvořili respondenti, kteří nejsou ochotni umístit své dítě do soukromé mateřské školy, celkem se jednalo o 72% dotazovaných lidí. Tato skupina respondentů neodpovídala na další otázky týkající se soukromé mateřské školy.

Z grafu 7 lze vyčíst, že 28% respondentů – rodičů je ochotno umístit své dítě do soukromé mateřské školy, což je velmi příznivý a potěšující fakt. Pokud bychom počítali se stejným poměrem, tzv. 14 rodičů z 50 by umístilo své dítě do soukromé mateřské školy, tak vychází, že z převisu 300 dětí by do soukromé mateřské školy mohlo docházet 84 dětí. To není však pro nás číslo konečné, protože naším cílem je získat klienty i z jiných školek.

Graf 8: Dotazník: **Otázka č. 6**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Na tuto otázku odpovídalo pouze 14 dotazovaných a jak je z grafu patrné, převládají rodiče, kteří by byli schopni a ochotni platit za hlídání do 4000,- Kč za měsíc, než do výše 6000,- Kč za měsíc, což je logické. Naše soukromá mateřská škola chce však za vyšší cenu nabídnout a poskytovat mnohem kvalitnější služby, než jiné konkurenční mateřské školy.

Cílem dalších kladených otázek bylo zjistit, jestli by měli klienti zájem o tyto poskytované služby:

Graf 9: Dotazník: **Otázka č. 7**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Jak se dalo předpokládat, velký zájem u dotazovaných respondentů je o výuku cizího jazyka. V současné době je cizí jazyk vnímán jako jedna ze součástí perspektivního života. Získat znalosti cizího jazyka už v předškolním věku je velká výhoda, protože umožní vstup na výběrové základní školy a usnadní učivo na základní škole.

Graf 10: Dotazník: **Otázka č. 8**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Kurz plavání mezi rodiči měl velmi dobrý ohlas, proto bude tento kroužek určitě v naší mateřské škole otevřen.

Graf 11: Dotazník: **Otázka č. 9**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Podle výsledků průzkumu by o logopedickou poradnu byl ze strany rodičů zájem, což potvrdilo 64% dotazovaných. Poskytování logopedické poradny by zcela jistě bylo obohacení činnosti nově vzniklé mateřské školy a velkou konkurenční výhodou.

Graf 12: Dotazník: **Otázka č. 10**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Výsledky průzkumu o zájem hudební výuky bylo překvapením, očekával se větší zájem ze strany rodičů. Jestli se hudební výchova bude vyučovat a v jakém rozsahu, rozhodne se podle až aktuálního zájmu rodičů.

Graf 13: Dotazník: **Otázka č. 11**



Zdroj: autor podnikatelského plánu

Z výsledků vyplývá, že 71% rodičů souhlasí, aby jejich dítě navštěvovalo dramatický kroužek, což je velmi pozitivní zjištění.

Závěr:

Na základě získaných údajů z marketingového průzkumu můžeme konstatovat, že se nemusíme mít obavy nezájemu rodičů. Většina rodičů by novou mateřskou školu uvítala

za předpokladu, že by se o děti staral kvalifikovaný personál, který by jim byl schopný vytvořit pestrý program za přijatelnou cenu. Z marketingového hlediska můžeme říci, že náš potenciální zákazník se neodlišuje od žádného jiného běžného zákazníka. Požaduje vysokou kvalitu za přijatelnou cenu i když je téma péče o dítě daleko citlivější než kterékoliv jiná témata.

3.3.4 Analýza potenciálních zákazníků

Potenciálními zákazníky naší mateřské školy jsou rodiče dětí předškolního věku, resp. dětí ve věku 3 – 6 let. Jsou to rodiče vracející se po mateřské dovolené do zaměstnání, kteří potřebují sladit rodinný a pracovní život.

Vzhledem k tomu, že jde o placenou službu, potenciální zákazník bude mít proto zájem o kvalitní službu, která odpovídá výši ceny. Zákazník očekává, že se nejen postaráme o jeho děti, ale že mu především nabídneme dostatečný počet kvalitních a vzdělaných pedagogů, čisté, prostorné a moderní prostředí. Očekává, že si děti nebudou jen hrát, ale budou se i vzdělávat a to tak, aby je to bavilo a byly spokojené. Dále bude požadovat nabídku kvalitní stravy, pěstování zdravých stravovacích návyků, zajímavý program a flexibilní možnost docházky.

Snahou mateřské školy bude v budoucnu oslovit a získat co nejvíce sponzorů s cílem umožnit umístění dětí i rodičům s nižšími příjmy.

3.3.5 SWOT analýza

Silné stránky

- Poskytování nadstandardní služby – široká nabídka aktivit pro děti.
- Flexibilita v poskytování služeb – otevírací doba.
- Individuální přístup dle specifických potřeb dětí.
- Kvalifikovaný personál, kvalitní péče.
- Moderní formy vyučování.
- Mateřská škola s logopedickou poradnou.
- Zapojení rodičů do dění v mateřské škole – spolupráce s rodiči.
- Atraktivní lokalita z hlediska dopravní dostupnosti a relativní blízkosti centra.
- Příjemné prostředí – nově a moderně zrekonstruovaný interiér mateřské školy.

Slabé stránky

- Nově vzniklá mateřská škola bez tradice a zkušeností.
- Vysoká konkurence státních mateřských škol.
- Pouze pronajatá nemovitost.
- Nemožnost loajality zákazníka (vrátit se na stejné místo – děti navštěvují určitou dobu, potom odchází a už se nevrací).
- Vysoké náklady (platy personálu, nájem budovy, apod.).
- Nedostatečná informovanost potenciálních zákazníků – propagace, reklama.

Příležitosti

- Nedostatek míst ve státních školkách.
- Omezená kapacita v ostatních soukromých školách.
- Nové metody výuky - sledování trendu ve vzdělávání dětí.
- Zvyšující se zájem rodičů o vzdělávání svých dětí.
- Nabídka zajímavých aktivit pro děti – cizí jazyk, výuka hry na zobcovou flétnu, plavání, kurz keramiky, výlety do okolí, základy práce na PC, aerobik a apod.

Hrozby

- Příchod nové konkurence.
- Změny podmínek pro získání dotací nebo jejich výše – změny legislativy.
- Neochota rodičů platit školné – cenový konkureční boj.
- Snížení porodnosti v příštích letech.
- Složitě jednání s úřady.

Tabulka 7: Vnitřní a vnější prostředí

Vnitřní prostředí			
Faktor	Váha	Body	Skóre
Silné stránky			
Nadstandartní služby	0.2	5	1
Flexibilita poskytovaných služeb	0.05	3	0.15
Individuální přístup k dětem	0.1	4	0.4
Kvalifikovaný personál	0.1	4	0.4
Moderní formy vyučování	0.05	2	0.1
Logopedická poradna	0.1	4	0.4
Spolupráce s rodiči	0.1	3	0.3
Celkem	0.7		2.75
Slabé stránky			
Nově vzniklá mateřská škola	0.2	4	0.8
Pouze pronajatá nemovitost	0.1	3	0.3
Omezené finanční zdroje	0.05	2	0.1
Nemožnost loajality zákazníka	0.1	3	0.3
Celkem	0.45		1.5

Vnější prostředí			
Faktor	Váha	Body	Skóre
Příležitosti			
Neumístění dětí	0.2	5	1
Omezená kapacita	0.2	5	1
Zájem rodičů o vzdělání svých dětí	0.1	3	0.3
Celkem	0.5		2.3
Hrozby			
Vstup nové konkurence	0.2	5	1
Neochota rodičů platit školné	0.2	4	0.8
Snížení porodnosti	0.1	3	0.3
Celkem	0.5		2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí SWOT analýzy

Z uvedené SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky a příležitosti převáží slabé stránky a hrozby. Z výše uvedené analýzy vyplývá, že by se nová soukromá mateřská škola měla ubírat cestou maximalizace silných stránek, rozvíjet tyto silné stránky a využívat příležitosti k jejich dosažení. Za nejsilnější silnou stránku považují nabízení nadstandardních služeb a právě na tyto služby budeme chtít získat naše nové klienty. Naopak za slabou stránku považují skutečnost, že naše mateřská škola bude nově založená a nebude proto v podvědomí rodičů, nebude mít jejich důvěru a žádné kladné reference. Proto považují za velmi důležité provést intenzivní reklamní kampaň, která by tyto slabé stránky mohla eliminovat. Co se týká příležitostí, tak považují za klíčové neumístění dětí ve státních a soukromých mateřských školách z důvodu nedostatečné kapacity. Tyto dvě uvedené příležitosti spolu souvisí. Za největší hrozbu považují nezájem klientů o naše služby a vstup nové konkurence a to zejména státních mateřských škol. Bohužel tyto skutečnosti nejsme schopni ovlivnit.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce uvedu konkrétní podnikatelský plán na založení soukromé mateřské školy v krajském městě Jihlavě.

4.1 Struktura podnikatelského plánu

Každý podnikatelský plán by měl mít určitou strukturu proto, aby předkládaný podnikatelský plán investorům nebo ostatním osobám byl srozumitelný a zároveň se v něm dobře orientovali. Následující strukturu mého podnikatelského plánu jsem zvolila podle osnovy prof. V. Korába.

4.1.1 Charakteristika mateřské školy

Název společnosti:	Mateřská škola Delfínek
Sídlo společnosti:	Jihlava, ulice Hluboká
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Zakladatel, majitel:	Mgr. Petra Řezníčková
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Předmět podnikání:	Provozování soukromé mateřské školy
Poskytované služby:	V oblasti péče a výchovy dětí v předškolním věku Provozování logopedické poradny
Kapacita	36 dětí



Obrázek 4: Logo MŠ Delfínek, s.r.o.

4.1.2 Exekutivní souhrn

Záměrem tohoto podnikatelského plánu je založení soukromé mateřské školy, která se bude jmenovat Delfínek a bude určena pro děti předškolního věku od 3 do 6 let. Mateřská škola Delfínek s.r.o. chce svým klientům nabídnout co nejvyšší službu v oblasti předškolního vzdělání. Tržní prostředí je velmi příznivé, vzhledem k převyšující poptávce rodičů na umístění svých dětí do mateřských škol. V současné době mají mateřské školy v Jihlavě nedostatečnou kapacitu s převisem více než 200 dětí. Naším cílem je oslovit část z tohoto množství nezařazených dětí, popřípadě přilákat klienty i z ostatních mateřských škol do naší mateřské školy. Působíště naší mateřské školy bude v prostorách budovy v ulici Hluboká, s dobrou dopravní dostupností. Prostory o rozloze 230 m² budou pronajaté. Pronájem bude činit 28 000,- Kč/měsíc, včetně služeb. Jsme přesvědčeni, že mateřská škola najde na trhu své uplatnění a bude plně využita i její kapacita, tzn. 36 dětí.

Cíle mateřské školy jsou následující:

- Zajistit místa dětem, které se pro nedostatek kapacity neumístily ve státních zařízeních.
- Uspokojit poptávku rodičů o tuto službu.
- Zajistit individuální přístup ke každému dítěti, objevovat a rozvíjet jeho vývojové schopnosti.
- Poskytovat kvalitní služby a vytvořit dětem zdravé, hravé, přátelské a bezpečné prostředí s kvalifikovaným personálem.
- Spokojenost dětí a rodičů.
- Šíření dobrého image mateřské školy, související s vytvořením široké škály potenciálních zákazníků.
- Získání pevného postavení mezi soukromými mateřskými školkami.

4.1.3 Popis podnikatelského subjektu

Předmětem podnikání

Mateřská škola Delfínek s.r.o. bude školka rodinného charakteru, jejímž cílem bude poskytování předškolního vzdělávání dětí ve věku od 3 do 6 let doplněné o logopedickou poradnu a nabízení nadstandardních služeb jako je výuka cizího jazyka, dramatický kroužek, hudební kroužek, kurz plavání atd. V přístupu k dětem bude školka využívat prvky alternativního vzdělávání M. Montessori, které jsou postavené především na vzájemném respektování jedinců.

Lokalita mateřské školy

Mateřská škola Delfínek, s.r.o. bude mít sídlo v pronajatých komerčních prostorách v klidné okrajové části v blízkosti centra města. Tyto prostory jsou pro školku velmi výhodné, zejména svou strategickou polohou, v jehož blízkosti se nachází lesopark Heulos a dobrou dopravní obslužností. V blízkosti objektu se nalézají i dětská hřiště.

Kapacita mateřské školy

Kapacita mateřské školy Delfínek byla vzhledem k prostorám budovy a počtu pedagogů dohlížejících na děti vyčíslena na 2 třídy po 18 dětech. Děti budou rozděleny podle věku do tříd, tzn. že v první třídě budou děti převážně ve věku od 3 do 4 let a ve druhé třídě děti od 5 do 6 let. Školka chce nabídnout klientům příznivější poměr pedagogů na jedno dítě než nabízí státní veřejné mateřské školy. Na jednoho pedagoga připadne cca 9 dětí, což je velmi příznivý počet.

Pravidla pro průběh školního provozu

Nově založená mateřská škola bude školka s klasickým celodenním provozem. Vzhledem k nynějšímu trendu flexibilní pracovní doby, obzvláště u zaměstnanců na středních a vyšších pozicích, bude i provoz školky tento trend akceptovat. Standardní provozní doba mateřské školy bude od 6:30 do 16:30 hodin, od pondělí do pátku. V

případě potřeby bude rodičům nabídnuta i možnost delšího pobytu dětí po 16:30 hod., avšak za příplatek účtovaný ke standardnímu školnému. Vzhledem ke snaze poskytovat flexibilitu svým klientům nebude striktně nutné dodržovat standardní provozní dobu. Naše mateřská školka nebude svou velikostí dosahovat kapacit např. školek státních a tak i při pozdějším příchodu nebude problém dítě okamžitě zapojit individuálním přístupem do právě probíhajících aktivit.

Školné

Výše školného je stanoveno na základě kalkulace, tak abychom našli optimum mezi částkou, která pokryje nutné náklady s provozem školky a dostupnou cenou pro co nejširší okruh rodičů.

Celodenní hlídání + kurzy	5 500,- Kč/měsíc
Jednodenní hlídání + kurzy	350,- Kč

Náklady spojené se stravováním dětí budou hrazeny odděleně. Výše stravného bude 60 Kč/den a bude obsahovat oběd + 2x svačina.

Školné bude hrazeno ve dvou splátkách, první splátka bude splatná k 15.8., druhá k 15.1.

Slevy

U sourozenců bude poskytnuta sleva 10 %.

Stravování

Stravování pro mateřskou školu Delfínek bude zajišťovat externí firma, která připravovaná jídla bude dovážet. Při přijetí dítěte do mateřské školy stanoví ředitelka po dohodě s rodiči způsob a rozsah stravování dítěte. Rozsah se stanoví tak, aby se dítě, je-li v době podávání jídla přítomno v mateřské škole, stravovalo vždy. Odpovídající kvalita jídla a možnost vyhovět individuálním požadavkům klientů bude zajištěna. Stravování v mateřské škole Delfínek se bude skládat z následujících jídel: dopolední svačina, oběd, odpolední svačina včetně pitného režimu. Děti budou mít po

celý den k dispozici dostatek tekutin, které jim na požádání vydá učitelka v nejbližší možné chvíli, s ohledem na situaci právě probíhajícího programu.

Organizace dne v mateřské škole

Všechny mateřské školy by měly mít svůj rámcový denní režim, dle kterého se budou převážně řídit. Mateřská škola Delfínek bude mít následující režim dne.

6.30 - 8.00	doba příchodu dětí
6.30 - 8.30	volné hry, logopedická a individuální péče
8.30 - 9.00	hygiena, přesnídávka
9.00 - 9.30	řízené činnosti, volné, frontální, skupinové
9.30 - 11.30	příprava a vlastní pobyt venku
11.30 - 12.00	hygiena, oběd
12.00 - 14.00	hygiena, příprava na odpočinek, spánek
14.00 - 14.30	hygiena, svačina
14.00 - 16.30	zájmové činnosti

Uspořádání dne v mateřské škole nebude striktně předepsáno, pružně se bude přizpůsobovat podmínkám, počasí v ročním období a situacím v konkrétní skupině dětí. Dodržován bude pouze odstup mezi jednotlivými jídly a celodenní pitný režim. Stanovený rámcový režim dne může být pozměněn i v případě, že to vyplývá z třídního vzdělávacího programu a v případě výletů, exkurzí, divadelních představení, besídek a podobných akcí pořádaných školou.

Vymezení poskytových služeb

Mottem naší mateřské školy: *"Zaseje-li kdo do mladého těla ušlechtilou výchovu, žije a roste v něm po celý život a nezmaří ji ani dešť, ani sucho."*

Naše mateřská škola nebude specializovanou mateřskou školou na určitý druh činnosti, ale zaměří se na všeobecný rozvoj dítěte, kdy mu bude nabízeno co nejširší okruh činností – impulsů. Každé dítě, díky široké nabídce, bude moci objevovat svůj talent, který může dále rozvíjet nejen pod vedením našich pedagogů, ale následně i v základní škole či zájmových kroužcích. Správné podchycení nadání každého dítěte v tomto věku může přerůst v celoživotní zájem – koníček či dokonce povolání. Dalším cílem naší mateřské školy bude, aby dítě, odcházející do základní školy, bylo bez řečového handicapu.

V průběhu celého školního roku budou připraveni pro děti nejrůznější akce, ať již sportovní, společenské, kulturní, navazující na tradice a zvyky naší společnosti, pobyty v přírodě, tak i společná setkání s rodiči.

Pro všestranný rozvoj dovedností a osobnosti dětí budou zařazeni v pravidelném rytmu do rámcového denního programu mateřské školy tyto stimulační zájmové kroužky:

Výuka anglického jazyka – jako první seznamování se s cizím jazykem, kdy děti formou hry získávají představu o anglickém jazyce a zkušenost, že je možné domluvit se nejen svojí rodnou řečí. Děti by se měly naučit anglicky počítat, měly by znát názvy zvířat, barvy, části oblečení a základní anglické fráze.

Hudební výchova – ve školce bude probíhat kurz hraní na zobcovou flétnu, která sleduje nejen hudební rozvoj dětí, ale napomáhá také učení zdravému dýchání a preventivnímu působení v předcházení nemocem horních cest dýchacích, alergiím a astmatu. Děti se naučí jednoduché písničky a získají základní znalost not. Každý rok bude školka organizovat školní koncert, kde děti budou moci předvést svým rodičům, co se naučily.

Výtvarná výchova - tato služba napomáhá hlavně k rozvoji jemné motoriky a dále k rozvoji tvůrčích schopností jako jsou tvořivost, manuální zručnost, soustředění atd. Děti se mohou těšit na různé výtvarné techniky s přírodním či netradičním materiálem a společné projekty. Budou tak mít prostor pro vlastní umělecké vyjádření.

Dramatický kroužek - hrou formou si děti osvojí spoustu říkanek a pohádek, naučí se mluvit zřetelně a vystupovat před svými kamarády.

Taneční kroužek - jde především o radost z pohybu. Děti se při tanci učí koordinaci pohybu, rozvíjejí pružnost a smysl pro rytmus.

Kurz plavání - v krytém bazénu v Orce bude mít školka každých 14 dní pronajatý bazén, kde se děti pod vedením odborníků zábavnou formou seznámí se základy pohybu ve vodě a učí se základům plaveckých stylů.

4.1.4 Personální a pedagogické zajištění

Soukromá mateřská školka Delfínek, s.r.o. bude zaměstnávat celkem 6 zaměstnanců. Jejich pracovní doba bude průběžně, dle aktuálních počtů dětí navštěvujících mateřskou školu, upravována tak, aby nebyl narušen plynulý chod školy. Očekává se, že všichni zaměstnanci se budou chovat, jednat a pracovat profesionálním způsobem (v souladu se společenskými pravidly), pedagogické pracovnice dále pak v souladu s pedagogickými a metodickými zásadami výchovy a vzdělávání předškolních dětí.

Majitelkou MŠ Delfínek je již zmiňovaná Mgr. Petra Řezníčková, která bude zároveň jednou ze čtyř kvalifikovaných pedagogů. Společník Andrea Nakano bude zodpovídat za chod celé organizace a marketing, nebude si však vyplácet žádnou mzdu, bude pouze pobírat podíl ze zisku firmy. Andrea Nakano má ještě jiný pracovní úvazek. Dalším článkem organizační skupiny bude úklidová pracovnice, která bude mít uzavřenou dohodu o provedení práce s odměnou 2 400,- Kč/měsíc a školník, který bude zajišťovat technický provoz MŠ a bude s ním uzavřena dohoda o provedení

práce. Speciální služby, ke kterým nebudou pedagogické pracovnice dostatečně kompetentní, budou zajištěny ve spolupráci s příslušnými odborníky (např. u logopedie, zájmových kroužků atd.). Nábor nových zaměstnanců bude probíhat formou osobního pohovoru s Mgr. Petrou Řežníčkovou. Pokud by počet dětí klesl pod 24 dětí, tak by školka zaměstnávala pouze 2 pedagogy. S touto variantou však nepočítáme.

Požadavky na pedagogy:

- Kladný a vřelý vztah k dětem.
- Vystudovaný obor předškolní vzělávání (speciální pedagogika).
- Znalost hry na minimálně na jeden hudební nástroj.
- Tvůrčí schopnosti.
- Znalost anaglického jazyka.
- Komunikativnost, spolehlivost, bezúhonnost, zodpovědnost.

Požadavky na úklidovou pracovní sílu a školníka:

- Pracovitost, flexibilitu, bezúhonnost, zodpovědnost

4.1.5 Marketingový plán

Podnikatelský úspěch podniku ve velké míře závisí na jeho marketingové strategii. Proto také naše mateřská škola klade velký důraz na marketing a jeho plánování. Pro tento podnikatelský plán jsme zvolili z marketingových nástrojů marketingový mix 4P, podle kterého lze podnikové aktivity rozdělit do čtyř skupin - produkt, cena, distribuce, propagace a marketingový průzkum.

4.1.5.1 Marketingový mix

Produkt

Hlavním posláním mateřské školy bude poskytování předškolních vzdělávacích služeb. Ve škole bude probíhat určité množství vzdělávacích, tvůrčích a sportovních aktivit. Jádrem produktu je samozřejmě hlídání a výuka/výchova dětí ve věku od tří do šesti let, která bude obohacena několika kurzy (plavání, keramický kroužek, hudební výchova, výuka cizího jazyka). Jelikož se jedná o soukromou mateřskou školu, poměrně finančně náročnou, musí být nadstandartní kvalita opravdu výjimečná a s jasným výsledkem.

Cena

Stanovení ceny je velmi důležité, neboť ovlivňuje nejen příjmy mateřské školy, ale především poptávku po nabízených službách.

Cena školného byla stanovena nákladovou metodou s ohledem na výsledky realizovaného průzkumu, názoru potenciálních zákazníků a na ceny konkurenčních soukromých škol. Naším cílem bylo stanovit co možná nejnížší školné, tak aby byla přístupná co nejširšímu okruhu rodičů a také aby byl ponechán prostor pro zisk, jako pro cíl každé podnikatelské aktivity. Maximální výše cena školného byla stanovena na 5 500,- Kč měsíčně, což je částka, jež by podle průzkumu byla přijatelná pro 38 % respondentů, kteří zvolili možnost umístění svého dítěte v soukromé mateřské škole. Podle průzkumu bylo zjištěno, že ceny konkurence v Jihlavě v soukromých mateřských škol se pohybují cca 3 800,- Kč/měsíc za jedno dítě. Většina konkurence ovšem neposkytuje nadstandartní služby (výuku cizího jazyka, hudební kroužek, plavání a atd.) Pokud bychom měli stanovit cenu těchto zájmových kroužků mimo mateřskou školu, pohybovali bychom se v rozmezí 2 000,- až 3 000,- Kč za pololetí. Z tohoto je patrné, že naše cena školného je nižší než u konkurence.

Místo

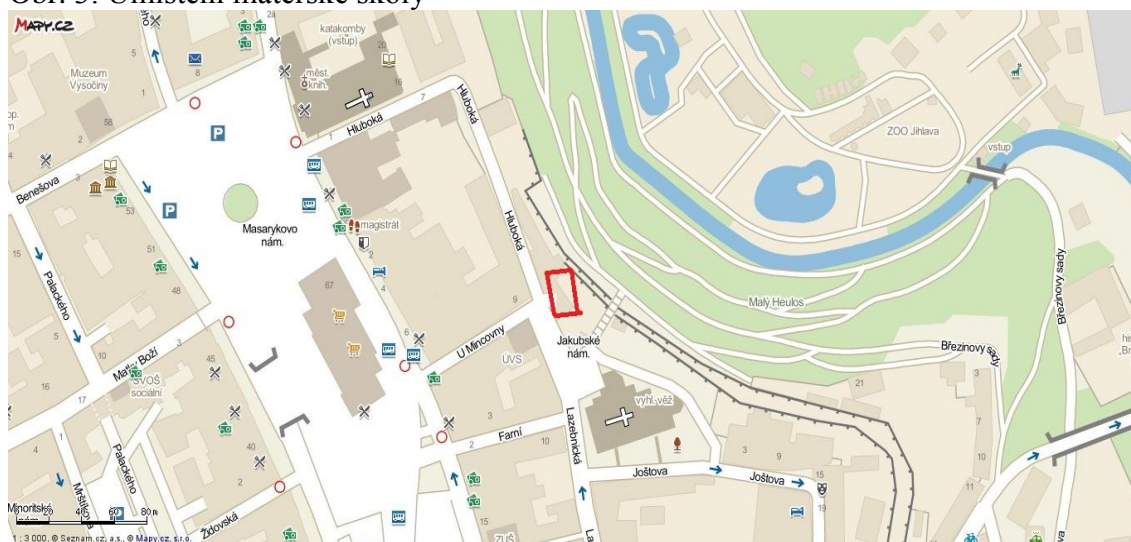
Při výběru vhodné lokality pro realizaci našeho podnikatelského záměru jsme brali v úvahu zejména počet potenciálních klientů schopných a ochotných zaplatit za kvalitní služby, rozumnou dojezdovou vzdálenost, stav prostředí, cenovou dostupnost a konkurenci.

Po posouzení všech těchto hledisek jsem se rozhodli umístit mateřskou školu přímo do centra města Jihlavy, a to konkrétně do ulice Hluboká v těsné blízkosti Jakubského náměstí. Tato lokalizace je pro mateřskou školu velice výhodná, zejména svou strategickou pozicí, dobrou dopravní obslužností a také blízkostí lesoparku Heulos, poskytující ideální příležitosti na vycházky a hry dětí v přírodě. V blízkosti projektu se nacházejí také veřejná dětská hřiště a jedna z nejlepších ZOO v ČR.

Lokalita: Jihlava, ulice Hluboká

Popis: Mateřská škola je umístěna stranou od frekventovaných silnic a nachází se na klidném místě v jednopodlažní přízemní budově. Budova má dostatečně velké prostory odpovídající počtu dětí, které splňují hygienické prostorové a bezpečnostní normy pro provoz předškolního vzdělání.

Obr. 3: Umístění mateřské školy



Zdroj: vlastní zpracování

Propagace

Dobrá propagace napomáhá úspěšnému podnikání, což je důvodem k tomu, aby všechny reklamní a propagační aktivity byly ucelené a sladěné, aby tvořily jasnou komunikační politiku. Pro naši mateřskou školu je velice důležitá komunikace s okolím, tzn. dostat se do podvědomí lidí především na začátku podnikatelské činnosti. Předpokládáme, že počáteční náklady na propagaci a reklamu mateřské školy budou v prvním roce vysoké. Mateřská škola bude mít své internetové stránky, kde bude svým potenciálním zákazníkům poskytovat veškeré důležité informace o provozu a aktuálním dění v mateřské škole.

Další formou propagace budou reklamní letáky, které jsou bezesporu efektivním způsobem jak oslovit větší množství potenciálních zákazníků. Reklamní letáky budou umístěny (dle osobní domluvy) v ordinacích praktických lékařů, v mateřských a rodinných centrech, v městské hromadné dopravě a v místním regionálním tisku.

V dalších letech budeme spoléhat především na dobré reference. Naším cílem je vybudovat dobrou pověst školky díky dobré a kvalitní péči o děti předškolního věku a poskytování všech inzerovaných služeb v odpovídající kvalitě.

Rozpočet na marketingové aktivity

Tisk a distribuce letáků

Mateřská škola bude propagována i pomocí letáků na formátu A4. Náklady za tisk a distribuce letáku prostřednictvím distributorů bude ve výši 1,10,- Kč / 1 ks rozneseného letáku. Předpokládané množství vytištěných a roznesených letáků bude 800 ks/ měsíčně po dobu 4 měsíců, tedy $1,10,- \text{ Kč} * 800 \text{ ks} * 4 = 3\,520,- \text{ Kč}$.

Reklama v prostředcích městské hromadné dopravy Jihlava

Cena pronájmu reklamní plochy v trolejbusech a autobusech městské hromadné dopravy činí 50 Kč formátu A4/1ks za 1 měsíc. Naším cílem je umístit naši inzerci v počtu 3 ks formátu A4 v každém dopravním prostředku ve frekventovaných linkách.

Odhadovaný počet dopravních prostředků, ve kterých bude naše reklama je 25ks. Reklamní kampaň bude probíhat po dobu 4 měsíců a její celkové náklady budou:

- 25 dopravních prostředků * 3 A4 * 4 měsíce * 50 Kč = 15 000,- Kč

Reklama v Jihlavských listech

Cena za 1mm v Jihlavských listech : úterý = 16 Kč/mm, pátek = 17 Kč/mm

Naše reklama bude inzerována po dobu 14 týdnů , vždy v úterý a pátek. Reklamní sdělení bude o velikosti 3 cm , tzn., že cena v úterním a pátečním deníku bude ve výši:

- Úterý: 30 mm * 16 Kč = 480,- Kč
- Pátek: 30 mm * 17 Kč = 510,- Kč

Reklamní inzerce v regionálních novinách bude probíhat po dobu 14 týdnů, jejichž celkové náklady budou ve výši 13 860,- Kč.

Vytvoření internetových stránek

Vstupní náklady za vytvoření internetových stránek mateřské školy bude investice ve výši 11 000,- Kč. Dále je nutno počítat s náklady za vedení domény a webového prostoru ve výši 1 500,- Kč za rok, tzn. 125,- Kč měsíčně.

Tabulka 8: Souhrnné náklady spojené s marketingem

Souhrnné náklady spojené s marketingem	
Název položky	Cena v Kč
Tisk a distribuce letáčků	3 520,- Kč
Prostředky MHD v Jihlavě	15 000,- Kč
Jihlavské listy	13 860,- Kč
Internetové stránky	12 500,- Kč
Náklady celkem	44 880,- Kč

Zdroj: autor podnikatelského plánu

4.1.6 Realizační plán

Každý realizační projektový plán nese potřebu naplánovat časový harmonogram jeho realizace. Zejména v případě komplexnějšího projektu je dobré realizaci plánovat v dostatečném časovém předstihu, aby se předešlo nenadálým komplikacím v důledku špatného rozvržení jednotlivých kroků realizace. Níže uvádím diagram vyznačující jednotlivé činnosti navrhované v podnikatelském plánu a jejich předpokládaný časový rozsah.

Tabulka 9: Časový harmonogram

Aktivity	2013											2014
	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	
Marketingový průzkum												
Zpracování podnikatelského plánu pro investora/banku												
Založení společnosti												
Vyřízení půjčky												
Smlouva - nájem prostor												
Stavební úpravy nemovitosti												
Reklamní kampaň												
Interiérové vybavení												
Ostani vybavení												
Nábor nových zaměstnanců												
Zápis do MŠ												
Pojištění objektu a kontrola podmínek provozu (požární, hygienické atd.)												
Podepsání smlouvy s dodavatelem stravování												
Testovací provoz												
Provoz soukromé MŠ												

Zdroj: autor podnikatelského plánu

V časovém harmonogramu jsou zahrnuty veškeré činnosti, které jsou nezbytně nutné pro otevření a fungování nové mateřské školy Delfínek, s.r.o. Aby mohlo zařízení na hlídání a výchovu dětí fungovat je nutné mít sjednanou a podepsanou smlouvu o nájmu

nebytových prostor a stavební povolení k částečné rekonstrukci. Pro optimální vzhled a funkčnost zařízení je nutné částečné přebudování pronajatých komerčních prostor. Stavební práce se budou týkat především úprav interiéru, sociálního zařízení a kuchyňského prostoru.

Cena stavebních úprav je odhadnuta na 149 000,- Kč. Dále je potřeba položení PVC a kobereců, vybílání prostor, nakoupit veškerý nábytek, hračky a vybavení nutné pro chod jednotlivých kurzů. Předpokládáme, že finanční částka na vybavení mateřské školy se bude pohybovat do výše cca 200 000,- Kč.

Stravování bude zajišťovat firma Hošek, která bude dovážet obědy a svačinky přímo do mateřské školy. Cena jednoho obědu a 2 svačín na dítě je dohodnuta na 59,- Kč. Odpovídající kvalita jídla a možnost vyhovět individuálním požadavkům klientů bude zajištěna.

Výběr nových zaměstnanců bude probíhat formou osobního pohovoru s majitelkou společnosti.

4.1.7 Finanční a ekonomický plán

Finanční plán je nejdůležitější součástí celého podnikatelského plánu. Podnikatel podle finančního plánu posoudí celý podnikatelský záměr včetně jeho realizace a vyhodnotí současně jeho naději na to, aby se stal úspěšným projektem.

Finanční plán bude zpracovaný na 3 roky dopředu. Hlavním úkolem finančního plánu je ukázat předpokládanou majetkovou a kapitálovou strukturu po založení společnosti, vývoj tržeb, nákladů, výsledků hospodaření a peněžních toků.

Základní kapitál

Základní kapitál mateřské školy Delfinek, s.r.o. bude tvořen peněžním vkladem majitelky společnosti v hodnotě 200 000,- Kč. Dále majitelka společnosti vloží do společnosti svůj osobní notebook v hodnotě 14 000,- Kč, multifunkční zařízení (kopírka, scanner, tiskárna) v hodnotě 5 000,- Kč a DVD přehrávač v hodnotě 3 000,- Kč, tzn., že celkový základní kapitál bude ve výši 222 000,- Kč.

Počáteční pořizovací náklady

Počátečními výdaji jsou náklady potřebné pro založení společnosti. Vedle administrativních nákladů je zde zahrnuta i cena rozpočtů na plánovanou přestavbu, marketingové výdaje a vybavení MŠ nábytkem, sociálním zařízením a hračkami atd. Seznam jednotlivých položek počátečních výdajů jsou shrnuty v následující tabulce. Ceny jednotlivých položek jsou stanoveny na základě cenových nabídek obchodních domů a dalších nejmenovaných firem. Některé z těchto majetkových položek budou odepisovány a do nákladů budou rozpuštěny v průběhu dalších let.

Tabulka 10: Počáteční pořizovací náklady

Typ nákladu	Věc	Cena celkem v Kč
Administrativa	živnostenský list	1 000,-
	vypis z rejstříku trestu	50,-
	zakladatelská listina ověřená notářem	3 200,-
	zápis do obchodního rejstříku	5 000,-
Marketingové náklady	reklamní kampaň	44 880,-
	zřízení internetových stránek	6 020,-
Náklady za rekonstrukci a vybavení MŠ	vymalování	7 000,-
	stavební úpravy sociálního zařízení	66 000,-
	rekonstrukce vnitřních prostor	71 000,-
	koberce	19 000,-
	dětský nábytek	55 000,-
	nábytek pro personál	52 000,-
	nádobí (přístroje, sklednice, jídelní sety)	9 600,-
	hračky	30 000,-
	vybavení pro dětské hřiště (skluzavky, prolézačky)	25 750,-
	čistící a desinfekční prostředky	2 000,-
Finanční rezerva		40 000,-
Celkem		437 500,-

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové pořizovací náklady považujeme jako počáteční investici, která bude vložena do společnosti ještě před začátkem zahájení podnikatelské činnosti k 2.1.2014. Vzhledem k nedostatku disponibilních peněžních prostředků majitelky MŠ na financování těchto

počátečních zřizovacích nákladů, bude část těchto zřizovacích nákladů pokryto z finančních prostředků bankovního úvěru ve výši 400 000,- Kč.

Bankovní úvěr

Na základě zjištěných a získaných informací od různých bankovních institucí, se majitelka MŠ rozhodla využít provozní úvěr 5 PLUS od České spořitelny s dobou splatnosti 5 let a s úrokovou mírou 6,0 % p.a. Tento provozní úvěr je pro financování nejvýhodnější variantou, jelikož tento úvěr banka poskytuje i začínajícím podnikatelům bez nutnosti podnikatelské historie. Další velkou výhodou je možnost čerpání úvěru k financování investičních či provozních potřeb a možnost odložení zahájení splácení jistiny až o 5 měsíců.

Poskytnutý úvěr se bude splácet 5 let s konstantní měsíční anuitou ve výši 7 734,- Kč měsíčně. Podrobný splátkový kalendář tohoto úvěru je uveden v příloze 3.

Mzdové náklady

Na základě organizační struktury, zákoníku práce, stanovení minimální mzdy a dalších právních předpisů budou budou mzdové náklady v následující podobě:

- Pedagogickým pracovníkům a ředitelce MŠ náleží hrubá mzda ve výši 16 000,- Kč za měsíc.
- Údržbář/školník pracující na základě dohody o pracovní činnosti ve výši 5 000,- Kč za měsíc.
- Úklízečka pracující na základě dohody o provedení práce (splňující podmínku rozsah práce max. 300 hod) za kalendářní rok, náleží odměna 2 400,- Kč za měsíc.
- Pedagog-logopedka pracující na základě živnostenského listu, náleží odměna ve výši 6 000,- Kč za měsíc.

Tabulka 11: Měsíční mzdové náklady

Mzdové náklady	Hrubá mzda na zaměstnance	Čistá mzda zaměstnance	ZP placené zaměstnavatelem 9%	SP placené zaměstnavatelem 25%
Pedagog	16 000,-	13 085,-	1 440,-	4 000,-
Pedagog	16 000,-	13 085,-	1 440,-	4 000,-
Pedagog	16 000,-	13 085,-	1 440,-	4 000,-
Pedagog- ředitelka	16 000,-	13 085,-	1 440,-	4 000,-
Pedagog- logopedka	6 000,-			
Školník	5 000,-	4 500,-	450,-	1 250,-
Uklízečka	2 400,-	2 400,-	0,-	0,-
Celkem	77 400,-		6 210,-	17 250,-

Zdroj: vlastní zpracování

Součet mzdových nákladů zaměstnavatele na zaměstnance činí za 1 měsíc celkem 100 860,- Kč.

Provozní náklady

Přehled měsíčních a ročních fixních provozních nákladů, který bude podnikatel vynakládat na běžný provoz mateřské školy Delfínek, s.r.o. uvádí tabulka č.10. Finanční výše jednotlivých položek, je stanovena na základě odborného odhadu.

Tabulka 12: Předpokládané měsíční a roční provozní náklady

Typ nákladů	Měsíční provozní náklady v Kč	Roční provozní náklady v Kč
Materiál	700,-	7 000,-
Nájemné (včetně služeb)	28 000,-	336 000,-
Mzdové náklady	100 860,-	1 210 320,-
Úvěr	7 734,-	92 808,-
Telefon + internet	800,-	9 600,-
Pojištění	1 800,-	21 600,-
Bazén (10 měsíců)	900,-	9 000,-
Opravy	1 000,-	12 000,-
Provozní náklady celkem	141 794,-	1 698 328,-

Zdroj: vlastní zpracování

Materiál – zahrnuje běžné provozní náklady (pastelky, barvy, tužky, papíry, čisticí prostředky, atd.).

Nájemné (včetně služeb) – je ve smluvené výši 28 000,- Kč za měsíc.

Mzdové náklady – zahrnují celkové mzdové náklady všech zaměstnanců.

Úvěr – splátky provozního úvěru od ČSOB.

Telefon + internet – náklady za služby od společnosti O2 Czech Republic,

Pojištění – týká se pouze vybavení mateřské školy, protože pojištění budovy hradí majitel objektu.

Bazén – mateřská škola si bude pronajímat jedenkrát týdně plavecký bazén po dobu 10 měsíců, kdy bude MŠ v provozu.

Opravy – průměrná částka zahrnující drobnou údržbu.

Tržby

Odhadnout tržby je velmi problematické, protože neznáme, kolik dětí bude do mateřské školy docházet. Proto pro určení tržeb zpracujeme tři možné varianty/scénáře vývoje situace (pesimistickou, optimistickou a realistickou). Ke každé variantě přiřadíme odhadovaný počet dětí, které by mateřskou školu mohly navštěvovat. Budeme počítat pouze s dětmi, které budou ve školce na dlouhodobý pobyt, což znamená že budou platit měsíční školné ve výši 5 500,- Kč. Dále je ve všech variantách počítáno se získáním dotace z kraje Vysočina. Výše dotace byla odvozena z údajů, která nám byly poskytnuty krajským úřadem, tzn. 600,- Kč/měsíc za 1 dítě. Smouva o poskytnutí dotace je uvedena v příloze.

Tabulka 13: Tržby při rozdílném naplnění kapacit dětí v MŠ

Vytížení kapacity MŠ (v %)	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Počet dětí	15	18	22	26	29	33	36
Tržby (v Kč/měsíc)	91 500,-	109 800,-	134 200,-	158 600,-	176 900,-	201 300,-	219 600,-

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané tržby

Kapacita mateřské školy je 36 dětí. Realistický scénář je 90 % z optimistického scénáře a pesimistický scénář je pouze 70 % z optimistického scénáře.

	Optimistická varianta	Realistická varianta (-10%)	Pesimistická varianta (-30%)
Rok 2014	30 dětí/měsíc	27 dětí/měsíc	23 dětí/měsíc
Rok 2015	32 dětí/měsíc	29 dětí/měsíc	24 dětí/měsíc
Rok 2016	35 dětí/měsíc	31 dětí/měsíc	26 dětí/měsíc

Předpokládané tržby vychází z podmínek na trhu mateřských školek v Jihlavě a dále koresponduje s provedeným marketingovým průzkumem. Nejvýznamnější položku tvoří školné, jehož platba bude muset být placena přes bankovní účet, měsíc předem. Další položku tvoří dotace od krajského úřadu ve výši 6 000,- Kč za rok na 1 dítě a sponzorské dary z podnikatelských subjektů.

Tabulka 14: Tržby (v Kč/školní rok)

Název položky/rok	Optimistický odhad		
	2014	2015	2016
Školné	1 650 000,-	1 760 000,-	1 925 000,-
Dotace	180 000,-	192 000,-	210 000,-
Ostatní příjmy	4 000,-	6 000,-	8 000,-
Celkem	1 834 000,-	1 958 000,-	2 143 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Tržby (v Kč/školní rok)

Název položky/rok	Realistický odhad		
	2014	2015	2016
Školné	1 485 000,-	1 595 000,-	1 705 000,-
Dotace	162 000,-	174 000,-	186 000,-
Ostatní příjmy	4 000,-	6 000,-	8 000,-
Celkem	1 651 000,-	1 775 000,-	1 899 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Tržby (v Kč/školní rok)

Název položky/rok	Pesimistický odhad		
	2014	2015	2016
Školné	1 265 000,-	1 320 000,-	1 430 000,-
Dotace	138 000,-	144 000,-	156 000,-
Ostatní příjmy	4 000,-	6 000,-	8 000,-
Celkem	1 407 000,-	1 470 000,-	1 594 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza bodu zvratu

Tato metoda pomůže určit bod zvratu, resp. zjistit při jakém počtu dětí pokryje mateřská škola své provozní náklady a začne generovat zisk. Do tohoto výpočtu nebudou zahrnuty pořizovací náklady, které započítáme až při výpočtu doby návratnosti investice.

Tabulka 17: Bod zvratu

Roční provozní náklady	1 698 328,-
Měsíční školné za 1 dítě	5 500,-
Měsíční dotace za 1 dítě	600,-
Počet měsíců provozu MŠ	10
Roční bod zvratu (počet dětí)	279
Měsíční bod zvratu (počet dětí)	28

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty bodu zvratu jsou zaokrouhledny směrem nahoru.

Výpočet:

Roční bod zvratu = roční provozní náklady / (školné za 1 dítě + dotace)

Měsíční bod zvratu = roční provozní náklady / (školné za 1 dítě + dotace) / 10

Z propočtu vyplývá, že mateřská škola pokryje své náklady a začne generovat zisk při přijmutí alespoň 28 dětí. To znamená, že při tomto počtu dětí by se MŠ neměla potýkat se ztrátou.

Zahajovací rozvaha

Rozvaha před zahájením činnosti zachycuje stav majetku společnosti a zdroje krytí tohoto majetku.

Zřizovací výdaje – zahrnují poplatky na získání živnostenského listu a založení společnosti s.r.o., dále nepeněžitý vklad majitelky společnosti, stavební úpravy, reklamní kampaň a zřízení internetových stránek.

Drobný hmotný majetek – zahrnuje koberce, hračky, nádobí, vybavení pro dětské hřiště atd.

Dlouhodobý hmotný majetek – dětský nábytek, nábytek pro personál.

Zásoby – tvoří čisticí a desinfekční prostředky.

Bankovní účet – tvoří z části čerpaný bankovní úvěr a peněžitý vklad majitelky.

Základní kapitál - je tvořen peněžitým s nepeněžitým vkladem majitelky společnosti.

Bankovní úvěr – úvěr poskytnutý od České spořitelny v hodnotě 400 000,- Kč.

Tabulka 18: Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	395 500,-	Vlastní kapitál	222 000,-
Zřizovací výdaje	204 150,-	Základní kapitál	222 000,-
Drobný majetek	84 350,-	Kapitálové fondy	0,-
Dlouhodobý hmotný majetek	107 000,-	Rezervní fond, ostatní fondy ze zisku	0,-
		VH běžného účetního období	0,-
Oběžná aktiva	226 500,-	Cizí zdroje	400 000,-
Zásoby	2 000,-	Rezervy	0,-
Dlouhodobé pohledávky	0,-	Dlouhodobé závazky	0,-
Krátkodobé pohledávky	0,-	Krátkodobé závazky	0,-
Krátkodobý finanční majetek	224 500,-	Bankovní úvěry a výpomoci	400 000,-
Aktiva celkem	622 000,-	Pasiva celkem	622 000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát

V následující tabulce můžeme vidět předpověď výsledků hospodaření ve zjednodušeném výkazu zisků a ztrát (v optimistické, realistické a pesimistické

variantě). Sazba daně byla kalkulována ve výši 19% z vyměřovacího základu, dle platné legislativy po celé období.

Tabulka 19 : Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu

Výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta v (Kč)				
Položka	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Tržby z prodeje zboží	0,-	1 403 000,-	1 464 000,-	1 586 000,-
Výkonnová spotřeba	397 500,-	383 200,-	383 200,-	383 200,-
Osobní náklady	0,-	1 210 320,-	1 210 320,-	1 210 320,-
Daně a poplatky	0,-	0,-	0,-	0,-
Odpisy	11 770,-	23 808,-	23 808,-	23 808,-
Provozní VH	-409 270,-	-214 328,-	- 153 328,-	- 31 328,-
Výnosové úroky	0,-	0,-	0,-	0,-
Nákladové úroky	0,-	22 076,-	17 714,-	13 084,-
Finanční VH	0,-	-22 076,-	-17 714,-	-13 084,-
VH před zdaněním	-409 270,-	-236 404,-	-171 042,-	- 44 412,-
Daň z příjmu (19%)	0,-	0,-	0,-	0,-
VH za účetní období	-409 270,-	-236 404,-	-171 042,-	- 44 412,-

Výkaz zisku a ztrát – reaslistická varianta v (Kč)				
Položka	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Tržby z prodeje zboží	0,-	1 647 000,-	1 769 000,-	1 891 000,-
Výkonnová spotřeba	397 500,-	383 200,-	383 200,-	383 200,-
Osobní náklady	0,-	1 210 320,-	1 210 320,-	1 210 320,-
Daně a poplatky	0,-	0,-	0,-	0,-
Odpisy	11 770,-	23 808,-	23 808,-	23 808,-
Provozní VH	-409 270,-	29 672,-	151 672,-	273 672,-
Výnosové úroky	0,-	0,-	0,-	0,-
Nákladové úroky	0,-	22 076,-	17 714,-	13 084,-
Finanční VH	0,-	-22 076,-	-17 714,-	-13 084,-
VH před zdaněním	-409 270,-	7 596,-	133 958,-	260 588,-
Daň z příjmu (19%)	0,-	1 425,-	25 441,-	49 495,-
VH za účetní období	-409 270,-	6 171,-	108 517,-	211 093,-

Zdroj: vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta v (Kč)				
Položka	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Tržby z prodeje zboží	0,-	1 830 000,-	1 952 000,-	2 135 000,-
Výkonnová spotřeba	397 500,-	383 200,-	383 200,-	383 200,-
Osobní náklady	0,-	1 210 320,-	1 210 320,-	1 210 320,-
Daně a poplatky	0,-	0,-	0,-	0,-

Odpisy	11 770,-	23 808,-	23 808,-	23 808,-
Provozní VH	-409 270,-	212 672,-	334 672,-	517 672,-
Výnosové úroky	0,-	0,-	0,-	0,-
Nákladové úroky	0,-	22 076,-	17 714,-	13 084,-
Finanční VH	0,-	-22 076,-	-17 714,-	-13 084,-
VH před zdaněním	-409 270,-	190 596,-	316 958,-	504 588,-
Daň z příjmu (19%)	0,-	36 195,-	60 211,-	95 855,-
VH za účetní období	-409 270,-	154 401,-	256 747,-	408 733,-

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 mateřská škola ještě neposkytuje služby, proto jsou v tomto roce pouze výdaje – zřizovací a investiční náklady, které je potřeba zaplatit. Do roku 2013 je započítán pouze měsíc prosinec 2013.

Tabulka 20: Výsledek hospodaření před zdaněním

Výsledek hospodaření před zdaněním (roční v Kč)			
Období	Pesimistický odhad	Realistický odhad	Optimistický odhad
2013	- 409 270,-	-409 270,-	-409 270,-
2014	-236 404,-	7 596,-	190 594,-
2015	-171 042,-	133 958,-	316 958,-
2016	-44 412,-	260 588,-	504 588,-

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek hospodaření před zdaněním je rozhodující ukazatel, který určuje efektivnost podnikatelského plánu. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že pokud by došlo k variantě podle pesimistického odhadu, společnost by byla ve ztrátě. Tato ztráta by se dala eliminovat buď snížením počtu pracovníků – pedagogů nebo zkrácením jejich pracovního úvazku.

V případě realistického odhadu by společnost byla v kladných číslech, což je pro majitele mateřské školy velmi příznivé a důležité. Nejpříznivěji vychází varianta optimistická, kde zisk by se pohyboval skoro v dvojnásobných číslech oproti realistickému odhadu. Dosahované zisky budou použity pro tvorbu povinných fondů (rezervního a investičního) a na zkvalitnění služeb (investice do dalších školních pomůcek apod.). Dále bude založen sociální fond, který bude využíván na spolufinancování školního.

Výkazy Cash- flow

Plán Cash Flow je zpracován ve třech variantách (pesimistické, realistické a optimistické). Plán je sestaven přímou metodou. Vložený základní kapitál a poskytnutý bankovní úvěr ve výši 400 000,- Kč bude dostatečný na pokrytí nákladů nutných na založení MŠ Dášenska a na její činnost v prvním roce.

Tabulka 21: Roční plány cash-flow

Pesimistická varianta - Rok	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	600 000,-	194 766,-	- 84 562,-	-300 890,-
Příjmy				
Tržby z prodeje služeb (školně, dotace)	0,-	1 403 000,-	1 464 000,-	1 586 000,-
Dotace	0,-	4 000,-	6 000,-	8 000,-
Příjmy celkem	0,-	1 407 000,-	1 470 000,-	1 594 000,-
Výdaje				
Založení společnosti	9 250,-	0,-	0,-	0,-
Vybavení a stavební úprava prostor	337 350,-	0,-	0,-	0,-
Propagace	50 900,-	0,-	0,-	0,-
Materiál	0,-	7 000,-	7 000,-	7 000,-
Platba nájemného	0,-	336 000,-	336 000,-	336 000,-
Pronájem bazénu	0,-	9 000,-	9 000,-	9 000,-
Pojištění	0,-	21 600,-	21 600,-	21 600,-
Telefon + internet	0,-	9 600,-	9 600,-	9 600,-
Mzdy	0,-	1 210 320,-	1 210 320,-	1 210 320,-
Splátka úvěru	7 734,-	92 808,-	92 808,-	92 808,-
Výdaje celkem	405 234,-	1 686 328,-	1 686 328,-	1 686 328,-
Příjmy - výdaje	- 405 234,-	-279 328,-	- 216 328,-	- 92 313,-
Stav peněžních prostředků na konci období	194 766,-	-84 562,-	- 300 890,-	- 393 203,-

Zdroj: vlastní zpracování

Realistická varianta - Rok	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	600 000,-	194 766,-	159 438,-	248 110,-
Příjmy				
Tržby z prodeje služeb (školně, dotace)	0,-	1 647 000,-	1 769 000,-	1 891 000,-
Ostatní příjmy	0,-	4 000,-	6 000,-	8 000,-
Příjmy celkem	0,-	1 651 000,-	1 775 000,-	1 899 000,-

Výdaje				
Založení společnosti	9 250,-	0,-	0,-	0,-
Vybavení a stavební úprava prostor	337 350,-	0,-	0,-	0,-
Propagace	50 900,-	0,-	0,-	0,-
Materiál	0,-	7 000,-	7 000,-	7 000,-
Platba nájemného	0,-	336 000,-	336 000,-	336 000,-
Pronájem bazénu	0,-	9 000,-	9 000,-	9 000,-
Pojištění	0,-	21 600,-	21 600,-	21 600,-
Telefon + internet	0,-	9 600,-	9 600,-	9 600,-
Mzdy	0,-	1 210 320,-	1 210 320,-	1 210 320,-
Splátka úvěru	7 734,-	92 808,-	92 808,-	92 808,-
Výdaje celkem	405 234,-	1 686 328,-	1 686 328,-	1 686 328,-
Příjmy - výdaje	- 405 234,-	-35 328,-	88 672,-	212 672,-
Stav peněžních prostředků na konci období	194 766,-	159 438,-	248 110,-	460 782,-

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta - Rok	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	600 000,-	194 766,-	342 438,-	614 410,-
Příjmy				
Tržby z prodeje služeb (školně, dotace)	0,-	1 830 000,-	1 952 000,-	2 135 000,-
Ostatní příjmy	0,-	4 000,-	6 000,-	8 000,-
Příjmy celkem	0,-	1 834 000,-	1 958 000,-	2 143 000,-
Výdaje				
Založení společnosti	9 250,-	0,-	0,-	0,-
Vybavení a stavební úprava prostor	337 350,-	0,-	0,-	0,-
Propagace	50 900,-	0,-	0,-	0,-
Materiál	0,-	7 000,-	7 000,-	7 000,-
Platba nájemného	0,-	336 000,-	336 000,-	336 000,-
Pronájem bazénu	0,-	9 000,-	9 000,-	9 000,-
Pojištění	0,-	21 600,-	21 600,-	21 600,-
Telefon + internet	0,-	9 600,-	9 600,-	9 600,-
Mzdy	0,-	1 210 320,-	1 210 320,-	1 210 320,-
Splátka úvěru	7 734,-	92 808,-	92 808,-	92 808,-
Výdaje celkem	405 234,-	1 686 328,-	1 686 328,-	1 686 328,-
Příjmy - výdaje	- 405 234,-	147 672,-	271 672,-	456 672,-
Stav peněžních prostředků na konci období	194 766,-	342 438,-	614 410,-	1 071 082,-

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.7.1 Vybrané ekonomické ukazatele

Ukazatelé rentability

Tabulka 22: Ukazatelé rentability v letech (2013 – 2016)

Rentabilita celkových aktiv - ROA (u realistické varianty)				
Rok	2103	2014	2015	2016
EBIT	-409 270,-	7 596,-	133 958,-	260 588,-
Celková aktiva	600 000,-	159 438,-	248 110,-	460 782,-
ROA	-68,21%	4,76%	53,99%	56,55%

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE (u realistické varianty)				
Rok	2103	2014	2015	2016
EBIT * 0,81	-409 270,-	6 171,-	108 517,-	211 093,-
Vlastní kapitál	221 000,-	227 171,-	335 688,-	548 781,-
ROE	-185,19%	2,72%	32,33%	38,47%

Rentabilita tržeb - ROS (u realistické varianty)				
Rok	2103	2014	2015	2016
EBIT	-409 270,-	7 596,-	133 958,-	260 588,-
Tržby	0,-	1 647 000,-	1 769 000,-	1 891 000,-
ROS	-	0,046%	7,58%	13,78%

Rentabilita celkového vloženého kapitálu - ROI (u realistické varianty)				
Rok	2103	2014	2015	2016
EBIT * 0,81	-409 270,-	6 171,-	108 517,-	211 093,-
Celková aktiva	600 000,-	159 438,-	248 110,-	460 782,-
ROI	-68,21%	3,87%	43,73%	45,81%

Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel vypovídá o finanční samostanosti MŠ Delfínek, do jaké míry jsou aktiva financována vlastními zdroji. V roce 2013 koeficient samofinancování dosahuje hodnoty pouze 36,83%, v dalších letech však tento koeficient má rostoucí tendenci, což znamená větší schopnost MŠ Delfínek hradit své závazky z vlastních zdrojů.

Doba návratnosti

Pomocí tohoto ukazatele investor zjistí, za jak dlouhou dobu se mu vrátí vložené finanční prostředky do investice.

Tabulka 23: Doba návratnosti v letech (2013 – 2016)

Doba návratnosti (u realistické varianty)				
Rok	2103	2014	2015	2016
Počáteční investice	622 000,-	-	-	-
Roční zisky	0	154 401,-	256 747,-	408 733,-
Návratnost		-467 599,-	-210 852,-	+ 197 881,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že investorovi by se navrátila investice v roce 2016.

Shrnutí:

Finanční plán MŠ Delfínek byl zpracován na základě údajů získaných vlastními silami, s cílem spolehlivě a věrohodně zobrazit ekonomickou reálnost celého projektu. Z výše uvedených propočtů vyplývá reálná možnost založení soukromé mateřské školy a být konkurenceschopným na daném trhu.

Základní kapitál MŠ Delfínek bude tvořen vkladem majitelky ve výši 222 000,- Kč. Vzhledem k omezenému množství vlastních finančních prostředků majitelky MŠ, bude ještě nutné získat bankovní úvěr od České spořitelny ve výši 400 000,- Kč, který pokryje počáteční finanční investice. Z budoucích finančních výkazů (u realistické varianty) můžeme odhadovat, že v prvním roce podnikání MŠ dosáhneme ztráty zhruba ve výši 409 270,- Kč, ale v následujících letech již budeme vykazovat zisk a generovat kladné cash flow. Zvolený ekonomický model se proto jeví jako finančně udržitelný a návratnost investice je odhadována na 3 roky.

4.1.8 Rizika podnikatelského plánu

Každé podnikání vždy přináší a nese s sebou svá rizika. Některým rizikům dokáže a může podnikatel předcházet, ovlivňovat je a některým se i přizpůsobit. Ve svém podnikatelském plánu vidím tato největší rizika:

- 1) Vstup další, nové konkurence na trh s mateřskými školami, se kterými bychom se museli dělit o klienty.
- 2) Poptávka po našich službách nebude tak vysoká, jak jsme odhadovali v marketingovém průzkumu - rodiče nebudou ochotni platit 5 500,- Kč měsíčně za naše služby.
- 3) Relativní neznalost nově vzniklé mateřské školy.

V níže uvedené tabulce jsou definována další rizika našeho projektu. Ke každému z nich jsou popsány následky rizika a navržena řešení, která by měla zmírnit jejich negativní dopad.

Tabulka 24: Hodnocení rizika projektu a nápravná opatření

Rizika	Následky rizika	Návrh zmírňujících řešení
Nedostatek dětí	Nedostatečné naplnění kapacity MŠ.	Hledání nových cest k navázání kontaktů s rodiči dětí. Dostatečná propagace, poskytování kvalitních služeb.
Vstup nové konkurence	Pokles naplnění kapacit	Dlouhodobá snaha o dobré jméno MŠ. Poskytování kvalitních služeb.
Finanční riziko	Nemožnost realizace podnikatelského záměru. Ztrátové hospodářství.	Využití různých forem financování z cizích zdrojů. Vytvoření fondu na krytí krátkodobé insolventnosti.
Personální	Nespokojenost s provozem MŠ.	Pravidelné školení zaměstnanců. Pečlivý výběr kvalitního personálu a průběžná kontrola jejich práce.
Nízká porodnost	Snížení kapacity a počtu dětí v MŠ.	Nelze
Legislativní předpisy a hygienické předpisy	Výdaje na realizaci změn dle požadavků zákonů.	Průběžně sledovat vývoj v těchto oblastech a bezprostředně reagovat na změny a novely v zákonech a vyhláškách. Sledování aktuální situace, využívání poradenství.
Úrazy dětí	Neshody a ztráta důvěry u rodičů.	Pojistění, důsledný dohled. Dostatečné zabezpečení prostor.

Zdroj: autor podnikatelského plánu

4.1.9 Přínos návrhu založení soukromé MŠ Delfínek, s.r.o.

Situace na trhu předškolního vzdělání v současné době není v krajském městě Jihlavě vůbec uspokojivá, neboť poptávka po místech v mateřských školách převyšuje nabídku a to téměř až o 300 míst. V současné době mateřské školy hlásí „stop stav“ a rodiče tak musí s dětmi zůstat doma či hledat jiné alternativní řešení jakým způsobem zaopatřit své děti po dobu pobytu v zaměstnání. Do budoucna se sice opět očekává mírné snížení porodnosti, přesto však ve výhledu následujících let bude dětí ve věku 3 – 6 let v Jihlavě více, než je míst v mateřských školách.

Při ukutečnění založení MŠ Delfínek by mohlo dojít k následujícím výhodám:

- Uspokojení poptávky ze strany rodičů a tím snížení počtů nezařazených dětí do mateřských škol.
- Zvýšení počtů školských zařízení v kraji Vysočina.

- Vytvoření nových pracovních míst.
- Poskytovat rodičům i jejich dětem nadstandartní služby, které konkurence většinou neposkytuje:
 - Vyšší úroveň kvality individuálního přístupu a péče ke každému svěřenému dítěti.
 - Poskytovat každý den rozmanitý program plný her, zábavy, učení a odpočinku.
 - Časovou flexibilitu příchodu dětí do mateřské školy.
 - Možnost víkendového hlídání s maximální péčí a v přátelském prostředí.
 - Kvalifikovaný a přátelský tým pedagogů.
 - Koordinace rodinného a pracovního života.

5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce reaguje na současnou situaci v krajském městě Jihlava, kde dochází k velkému rozporu v počtu zařazených a nezařazených dětí do mateřských škol z důvodu nedostatečných kapacit stávajících státních a soukromých mateřských škol. Z tohoto důvodu není každoročně do školek přijato velké množství dětí a rodiče jsou nuceni zůstat doma nebo hledat jiná alternativní řešení pro své děti. Tento převis poptávky nad nabídkou v poskytování služeb v oblasti péče a výchovy dětí v předškolním věku vytváří prostor pro založení nové soukromé mateřské školy, která by alespoň částečně mohla pomoci vyřešit současnou situaci na trhu v této oblasti.

Mateřská škol je zpravidla první vzdělávací institucí, do které děti přicházejí a vzpomínky na ní také tvoří často úplně ty první vzpomínky, které se jim vybavují v pozdějším věku a někdy i v dospělosti. Proto prvořadým úkolem pro fungování a provoz nově vzniklé mateřské školy bude zajistit takové prostředí a zázemí, kde se budou cítit nejen děti dobře, ale budou i zde spokojeni rodiče, což je velmi důležitým faktorem pro udržení a získávání nových zákazníků.

V úvodu své diplomové práce jsem se snažila nejdříve teoreticky popsat některé skutečnosti, zásadně ovlivňující otevření a provoz mateřské školy tak, aby vyhovoval legislativním požadavkům a zákonům České republiky. Dále jsem znázornila, jak by měl vypadat podnikatelský plán a podrobně jsem popsala každou její položku. Na konci teoreticko – metodologické části jsem uvedla výhody a nevýhody soukromé mateřské školy.

Za stěžejní část této diplomové práce považuji část praktickou, kde jsem nejprve provedla analýzu prostředí, ve kterém by mateřská škola měla působit. Použila jsem PEST analýzu k popisu obecného okolí a jeho očekávaného vývoje. Poté jsem za pomoci Porterovy analýzy konkurenčních sil provedla charakteristiku oborového okolí a konkurence a pomocí SWOT analýzy identifikovala slabé a silné stránky MŠ, její příležitosti a hrozby z vnějšího okolí.

Na tuto kapitolu navazuje část, která již zpracovává konkrétní návrhy podnikatelského plánu. Součástí této kapitoly je také výstup a vyhodnocení provedeného průzkumu, jehož cílem bylo ověřit, zda existuje mezi stávajícími rodiči dostatečná poptávka po službách soukromé mateřské školy. Jádrem celého podnikatelského plánu bylo vypracování finančního a ekonomického plánu, kde jsou uvedeny zřizovací náklady, provozní náklady, cash-flow toky, rozvaha, výkazy zisku a ztrát v jednotlivých letech a poměrové ukazatele. Jednotlivé výsledky se liší podle toho zda jde o realistickou, optimistickou nebo pesimistickou variantu. Jak finanční plán ukázal, na základě realistické varianty, tento podnikatelský plán je reálný a do budoucna životaschopný, protože už od prvního roku podnikání přináší zisk a generuje kladné cash flow.

Na závěr jsem zhodnotila a identifikovala možná rizika projektu, navrhla jejich nápravná opatření a definovala přínosy návrhu založení soukromé mateřské školy.

Po vypracování analýz a marketingového průzkumu, týkajících se tohoto podnikatelského plánu, jsem přesvědčena, že projekt má předpoklady k tomu, aby byl úspěšným a konkurenceschopným projektem, což bylo cílem mé diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARROW, P. *The Best – Laid Business Plans*. Londýn: Virgin Books Ltd, 2001. ISBN 978 0 7535 0963 0
- [2] DĚDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 136 s. ISBN 80-7179- 603-4
- [3] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- [4] HISRIC, R. D., PETERS, M. P. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- [5] KORÁB, V., MIHALSKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X
- [6] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [7] KOTLER, P., *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [8] KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [9] SRPOVÁ, J. aj. *Podnikatelský plán*. Praha : Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80- 245-1263-1
- [10] SRPOVÁ, J., SVOBOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T.: *Podnikatelský plán a strategie* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1
- [11] VALACH, J. a kol.: *Finanční řízení podniku*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 242 s. ISBN: 80-86119- 21-1
- [12] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* Praha: Management Press, 2009. 286 s. ISBN 978 80 7261 200-0
- [13] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6
- [14] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN - 80-7261-075-9

- [15] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Seznam zákonů a vyhlášek

- [16] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- [17] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- [18] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- [19] Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- [20] Vyhláška č. 306/999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č.562/2004 Sb.
- [21] Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování
- [22] Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých

Internetové zdroje

- [23] Česká spořitelna. *Investiční úvěr 5 PLUS* [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]
Dostupné z: <<http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-ainstitute/podnikatele-a-male-firmy/investicni-uver-5-plus/o-produktud00010840>>.
- [24] MATEŘSKÉ ŠKOLY A JESLE: Jihlava. *Oficiální stránky města Jihlavy* [online]. 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <<http://www.jihlava.cz/matferske-skoly-a-jesle/os-31083>>.
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2013 [cit.2013-04-05]. Česká republika od roku 1989 v číslech. Dostupné z: < [http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/jihlava/\\$File/401812187.pdf](http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/jihlava/$File/401812187.pdf)
- [26] *Výběr právní formy podnikání* [online]. 2013 [cit. 2013-01-15].
Dostupné na WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/vyber-pravni-formy-podnikani.html>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky:

Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 2: SWOT analýza

Obr. 3: Umístění mateřské školy

Obr. 4: Logo MŠ Delfinek, s.r.o.

Grafy:

Graf 1: Vývoj míry zdanění příjmu právnických osob

Graf 2: Počet narozených dětí v krajském městě Jihlava

Graf 3: Dotazník: Otázka č. 1

Graf 4: Dotazník: Otázka č. 2

Graf 5: Nejdůležitější kritéria/ faktory při výběru mateřské školy

Graf 6: Dotazník: Otázka č. 4

Graf 7: Dotazník: Otázka č. 5

Graf 8: Dotazník: Otázka č. 6

Graf 9: Dotazník: Otázka č. 7

Graf 10: Dotazník: Otázka č. 8

Graf 11: Dotazník: Otázka č. 9

Graf 12: Dotazník: Otázka č. 10

Graf 13: Dotazník: Otázka č. 11

Tabulky:

Tabulka 1: Vývoj nezaměstnanosti v krajském městě Jihlavě v letech (2007-2012)

Tabulka 2: Příjmy domácností v krajském městě v Jihlavě v letech (2007-2012)

Tabulka 3: Přehled přijatých a nepřijatých dětí do MŠ Mozaika Jihlava

Tabulka 4: Konkurenční veřejné MŠ a jejich otevírací doby

Tabulka 5: Souhrnné náklady spojené s marketingem

Tabulka 6: Hodnocení důležitosti (n = 50)

Tabulka 7: Vnitřní a vnější prostředí

Tabulka 8: Souhrnné náklady spojené s marketingem

Tabulka 9: Časový harmonogram

Tabulka 10: Počáteční pořizovací náklady

Tabulka 11: Měsíční mzdové náklady

Tabulka 12: Předpokládané měsíční a roční provozní náklady

Tabulka 13: Tržby při rozdílném naplnění kapacit dětí v MŠ

Tabulka 14: Tržby (v Kč/školní rok) – optimistický odhad

Tabulka 15: Tržby (v Kč/školní rok) – realistický odhad

Tabulka 16: Tržby (v Kč/školní rok) – pesimistický odhad

Tabulka 17: Bod zvratu

Tabulka 18: Zahajovací rozvaha

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu

Tabulka 20: Výsledek hospodaření před zdaněním

Tabulka 21: Roční plány cash-flow

Tabulka 22: Ukazatelé rentability v letech (2013 – 2016)

Tabulka 23: Doba návratnosti v letech (2013 – 2016)

Tabulka 24: Hodnocení rizika projektu a nápravná opatření

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Srovnání konkurenčních mateřských škol

Příloha 2: Dotazník k marketingovému průzkumu

Příloha 3: Návrh smlouvy o poskytnutí dotace na provoz MŠ Delfínek, s.r.o.

Příloha 4: Splátkový kalendář bankovního úvěru pro MŠ Delfínek, s.r.o.

Příloha 5: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Příloha 1: Srovnání konkurenčních mateřských škol

MŠ Antonínův Důl 234

Jedná se o mateřskou školu rodinného typu, která se snaží prosazovat především zdravý životní styl, což jsou pohybové aktivity jako např. vycházky do přírody, saunování, jóga, vyvážená strava atd. Tato MŠ je umístěna do obce přilehlé k Jihlavě, je provozována v klidném prostředí v blízkosti přírody.

Kapacita: 1 třída a provozní doba je od 6:00 do 15:45 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Brezinova 30

Tato MŠ upřednostňuje seznamování dětí s anglickým a německým jazykem a program rozvoje sociálních dovedností s názvem „Učím se být kamarád“, dále hru na zobcovou flétnu a další. Mateřská škola také v rámci svých služeb poskytuje logopedickou péči pro děti od 3 do 6 let věku a preventivní logopedickou péči pro děti předškolního věku.

Kapacita: 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Brezinova 113

Mateřská škola Brezinova vyniká svým programem podpory zdraví, podporuje zdravé stravování, zařazování BIO potravin do jídelníčku, výchovu k péči o zdraví. MŠ se také snaží seznámit děti s anglickým jazykem a prací na PC pomocí didaktických her a pobyt dětem zpestřuje nabídkou různých kulturních akcí, např. divadla, ZOO, knihovnou atd.

Kapacita: 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Dvořákova 11, Zvoněnka

Mateřská škola rodinného typu se nachází v centru Jihlavy. MŠ je složena z jedné běžné třídy a jedné speciální třídy pro děti s vadami řeči. V této MŠ se nachází logopedická poradna.

Kapacita: 1 třída plus jedna třída speciálně pro děti s vadami řeči a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Erbenova 37, Juliánka

MŠ Juliánka nabízí zimní a letní školu v přírodě. Dále MŠ nabízí předplavecký výcvik a zaměřuje se na vycházky s ekologickou tematikou.

Kapacita: 4 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Fibichova 20, Dětský svět

Jedná se o mateřskou školu rodinného typu, která nabízí preventivní logopedickou péči, seznamování s anglickým jazykem hravou formou, zdravotně-preventivní program, kterým je cvičení jógy, hra na flétnu, předplavecký výcvik.

Kapacita: 2 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Hálkova 33, Helenín, Člověk, tradice, příroda

Jedná se o MŠ rodinného typu v okolí přírody. MŠ se zaměřuje na zdravý životní styl v rámci stravování, otužování, saunování a plavecký výcvik.

Kapacita: 1 třída a provozní doba je od 6:30 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Jarní 22a

Tato mateřská škola podporuje seznamování dětí s anglickým jazykem, jógou, ekologickou výchovou, poskytuje předplavecký výcvik a výtvarné aktivity. MŠ má vlastní divadlo Mozaika a Minigalerie.

Kapacita: 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Mahenova 3, U čtyř barviček

MŠ je již podle názvu známa jako „Barevná školka“. Jde o činnosti založené na hře a tvořivosti, zařazuje prvky tvořivé dramatiky a pořádá společné akce rodičů a dětí, např. výlety, společenská odpoledne v MŠ, tvořivé dílny a další. MŠ také poskytuje předplavecký výcvik, letní i zimní školu v přírodě.

Kapacita: 6 tříd a provozní doba je od 6:00 do 17:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Resslerova 44, U Burbínka - ŠVP Burbínkovy rolničky

Burbínkovy rolničky znamenají spokojenost, radost, tvořivost, zdraví, důvěru a poznávání myšlení a žití. Proto je mateřská škola umístěna do klidného prostředí, kde je možný tvořivý přístup k životu a ekologickému myšlení, seznamování se se zásadami zdravého životního stylu (sauna, plavání, škola v přírodě) a lidovýmin tradicemi.

Kapacita: 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Riegrova 21, Pastelka

Jedná se o MŠ, která podporuje výtvarnou tvořivost a dále je zaměřena na ekologickou výchovu, školu v přírodě a poskytuje dětem preventivní logopedickou péči. MŠ organizuje společné akce pro děti a rodiče, výlety, narozeninové oslavy, saunování a otužování, možnost hry na zobcovou flétnu, a nejrůznější pohybové aktivity, např. country tance a jiné.

Kapacita: 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Romana Havelky 25, Žijeme na modré planetě

Jedná se o MŠ rodinného typu v klidném prostředí, která podporuje vzdělávací program „Žijeme na modré planetě“. MŠ dále podobně jako ostatní umožňuje předplavecký výcvik, vycházky s ekologickým zaměřením, oslavy lidových svátků a hru na zobcovou flétnu.

Kapacita: 2 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Seifertova 6, U skřítků - Země skřítků

Tato mateřská škola je zaměřena na poznávání historie rodného města a ekologický program turistiky a dlouhých vycházek do přírody, oslavy lidových tradic, svátků, školy v přírodě, předplavecký výcvik a seznamování s anglickým jazykem.

Kapacita: 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ Tylova 6, Sluníčko

Mateřská škola Sluníčko je založena na individuálním přístupu ke každému dítěti, zajištění pohody a osvojení potřebných návyků a dovedností. MŠ se zaměřuje na sportovní aktivity např. cvičení s rehabilitačními míči.

Kapacita: 2 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

MŠ U Dlouhé stěny 50

MŠ poskytuje základy celoživotního učení a studia cizích jazyků, rozvíjí komunikativní dovednosti a seznamuje s německým a anglickým jazykem. Jako ostatní MŠ vychovává děti k ekologickému cítění, poznávání a využívání starých zvyků a tradic, pomocí předplaveckého výcviku zvyšuje tělesnou zdatnost dětí a umožňuje základy hry na zobcovou flétnu.

Kapacita: 3 třídy a provozní doba je od 6:00 do 16:00 hodin v pracovní dny. [24]

Další MŠ patřící do sdružení Mozaika jsou např.:

MŠ Nad Plovárnou 5, MŠ Březinova 114

Celkový počet dětí ve sdružení Mozaika je 1 271 rozděleno v 55 třídách.

Příloha 2: Dotazník k marketingovému průzkumu

Dobrý den,

Máte před sebou dotazník, který slouží k marketingovému průzkumu zjištění zájmu rodičů ohledně umístění dětí do soukromé mateřské školy.

Všechny informace budou zpracovány s důrazem na anonymitu respondenta. Děkuji za Váš čas při vyplnění tohoto dotazníku, který Vám nezabere více jak 5 minut.

1) Vnímáte nedostatečnou kapacitu mateřských škol v Jihlavě? *(Respondent vybere pouze jednu odpověď)*

☐

Ano

☐

Ne

2) Jaký způsob hlídání dětí považujete za nejlepší?
(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

☐

Státní mateřská škola

☐

Soukromá mateřská škola

☐

Prarodiče, rodinní příbuzní

☐

Chůva

☐

Jiné.

3) Jaké jsou pro Vás nejdůležitější kritéria při výběru umístění dítěte do mateřské školy? *(U tohoto bloku otázek budete hodnotit jaké faktory jsou pro Vás důležité při nakupování a to stejným způsobem jako ve škole tedy stupnicí od 1 až 5, přičemž 1 znamená velmi důležité, 5 není důležité. Vámi zvolenou variantu zakřížkujte).*

☐

Cena školného

velmi
důležité

☐ 1☐ 2☐ 3

není důležité

☐ 4☐ 5☐

Poloha MŠ

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

Otevírací doba

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

Přístup pedagogů

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

Vzhled a vybavení MŠ

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

Zájmové kroužky

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

Spolupráce MŠ a rodiny

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

Parkování

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5

4) Na jakém místě by Vám vyhovovala nově vzniklá mateřská škola?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ V centru města pro lepší dopravní dostupnost
☐ Na okraji města pro klidnější prostředí

5) Jste ochotni umístit své dítě do soukromé mateřské školy?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ Ano ☐ Ne

6) Kolik korun by jste byli schopni a ochotni platit soukromé MŠ za měsíční hlídání Vašeho dítěte s nadstandardními službami ?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ méně než 2000 Kč ☐ 2000-4000Kč ☐ 4100-6000 Kč

7) Měli by jste zájem o vyučování cizího jazyka?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ Ano ☐ Ne

8) Měli by jste zájem o kurz plavání?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ Ano ☐ Ne

9) Měli by jste zájem o logopedickou poradnu?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ Ano ☐ Ne

10) Měli by jste zájem o hudební kroužek?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

- ☐ Ano ☐ Ne

9) Měli by jste zájem o dramatický kroužek?

(Respondent vybere pouze jednu odpověď)

☐ Ano

☐ Ne

12) Pohlaví respondenta?

☐ muž

☐ žena

13) Mohl/a byste prosím uvést Váš přibližný věk?

☐ Do 25 let

☐ 25-35 let

☐ 35-45 let

14) Mohl/a byste prosím uvést, jaké je Vaše vzdělání?

☐ základní

☐ bez maturity

☐ maturita

☐ VŠ

15) Mohl/a byste prosím uvést, jaká je Vaše profesní struktura?

☐ rodič na mateřské dovolené

☐ nezaměstnaný

☐ zaměstnaný

DĚKUJI ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Příloha 3: Návrh smlouvy o poskytnutí dotace na provoz MŠ Delfínek, s.r.o.

vzor

Smlouva o poskytnutí dotace na provoz mateřské školy

Č. //

Statutární město Jihlava,

se sídlem: Masarykovo nám. 97/1 ,

586 01 Jihlava 1

zastoupené **Ing. Jaroslavem Vymazalem**, primátorkou města

ve věcech smluvních zastoupené **Mgr. Tomášem Koukalem**, vedoucím odboru školství kultury
a sportu

(jako strana poskytující dotaci, dále jen poskytovatel)

a

Mateřská škola Delfínek, s. r. o.

se sídlem: Hluboká, 58601 Jihlava

zastoupená **Mgr. Petrou Řezníčkovou**, jednatelkou

(dále jen příjemce)

Čl. I

Předmět a účel smlouvy

1. Smluvní strany uzavírají smlouvu o poskytnutí účelové dotace v rámci „Dotačního programu podpory provozu mateřských škol na území města Jihlava, jejichž zřizovatelem není Statutární město Jihlava”.
2. Finanční dotace je poskytnuta přísně účelově na úhradu neinvestičních nákladů spojených s provozem mateřské školy.

Čl. II

Podmínky poskytnutí dotace

Smluvní strany konstatují, že podmínky pro poskytnutí dotace na rok 2014 musí splňovat:

- a. žádost o dotaci musí být předložena do 15. září roku 2013
- b. mateřská škola je právnickou osobou, kterou nezřizuje Statutární město Jihlava.
- c. dotace je poskytována pro děti předškolního věku s trvalým bydlištěm na území města Jihlava a s minimální docházkou 50 %.

Čl. III.

Výše a způsob poskytnutí dotace

1. Dotace je stanovena na 1 dítě ve výši 6.000,-Kč za rok na 1 kapacitní místo obsazené dítětem – dětmi při splnění článku II. písm. c).
2. Výše dotace bude každoročně nově stanovena, přičemž uvedená částka 6.000,- Kč je garantována jako nejnižší po dobu 5 let po sobě jdoucích.
3. Jakákoliv změna výše dotace bude provedena formou písemného dodatku k platné smlouvě.
4. Dotace bude příjemci poukazována po podpisu této smlouvy převodem na bankovní účet.

Čl. IV.

Čerpání dotace

1. Dotace bude poskytována příjemci formou měsíčních záloh, a to do 15. dne daného měsíce příslušného roku.
2. V případě změn v průběhu kalendářního roku v počtu kapacitních míst obsazených dětmi s trvalým bydlištěm na území města Jihlava ve srovnání s počtem, na který se poskytuje dotace, organizace písemně oznámí a prokáže tuto skutečnost neprodleně poskytovateli. Změna ve výši dotace bude upravena formou dodatku ke smlouvě v termínu od počátku následujícího měsíce po změně, kdy došlo k přeplatku či nedoplatku.

Čl. V.

Všeobecné podmínky

1. Příjemce dotace odpovídá za hospodárné a efektivní použití finančních prostředků v souladu s účelem, pro který byly poskytnuty a v souladu s podmínkami v této smlouvě uvedenými.
2. Příjemce dotace se zavazuje umožnit pověřeným zástupcům Statutárního města Jihlava provádět v mateřské škole kontroly provozní a hospodářské evidence organizace za účelem ověření, zda nárokováná výše dotace odpovídá počtu dotovaných dětí a zda byly splněny podmínky pro její poskytnutí.
3. Po skončení každého kalendářního roku bude poskytnutá dotace vyúčtována. Příjemce je povinen poskytovateli k 15. 1. každého roku doložit trvalé bydliště a přehled docházky dětí, na které byla poskytnuta dotace, včetně procentuelního vyjádření.
4. Podmínkou poskytnutí dotace je každoroční předložení řádně vyplněné žádosti včetně příloh do 15. září poskytovateli.

Čl. VI.

Sankce za nedodržení smluvních podmínek

1. Zjistí-li poskytovatel dotace, že příjemce použil prostředky na jiný než stanovený účel nebo v rozporu s podmínkami této smlouvy, nebo pokud dotace byla získána na základě nepravdivých údajů, může od smlouvy odstoupit. Odstoupení se oznámí příjemci písemnou formou a je účinné 15. kalendářní den po doručení písemného oznámení o odstoupení. V takovém případě je příjemce povinen vrátit na výzvu poskytovatele poskytnuté finanční prostředky či jejich část ve lhůtě mu poskytovatelem stanovené na bankovní účet Statutárního města Jihlava.
2. Pokud skutečnosti podle bodu 1 čl. VI budou zjištěny v kalendářních letech následujících po roce, ve kterém byla dotace poskytnuta, vrátí škola dotaci nebo její část poskytovateli včetně penále podle obecně závazných předpisů.
3. Pokud příjemce ve stanovené lhůtě požadované prostředky poskytovateli nevrátí, poskytovatel je oprávněn požadovat od příjemce úhradu penále ve výši 1 promile zadržovaných prostředků za každý den prodlení dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

V Jihlavě dne

Za poskytovatele:

Za příjemce:

.....

.....

Mgr. Tomáš Koukal
vedoucí odboru školství, kultury a sportu

Mgr. Petra Řezníčková
jednatelka

Příloha 4: Splátkový kalendář bank. úvěru pro MŠ Delfinek,s.r.o.

Rok	Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1	7 733,12	2 000,00	5 733,12	394 266,88
1	2	7 733,12	1 971,33	5 761,79	388 505,09
1	3	7 733,12	1 942,53	5 790,60	382 714,50
1	4	7 733,12	1 913,57	5 819,55	376 894,95
1	5	7 733,12	1 884,47	5 848,65	371 046,30
1	6	7 733,12	1 855,23	5 877,89	365 168,41
1	7	7 733,12	1 825,84	5 907,28	359 261,14
1	8	7 733,12	1 796,31	5 936,81	353 324,32
1	9	7 733,12	1 766,62	5 966,50	347 357,82
1	10	7 733,12	1 736,79	5 996,33	341 361,49
1	11	7 733,12	1 706,81	6 026,31	335 335,18
1	12	7 733,12	1 676,68	6 056,44	329 278,73
2	1	7 733,12	1 646,39	6 086,73	323 192,01
2	2	7 733,12	1 615,96	6 117,16	317 074,85
2	3	7 733,12	1 585,37	6 147,75	310 927,10
2	4	7 733,12	1 554,64	6 178,49	304 748,61
2	5	7 733,12	1 523,74	6 209,38	298 539,24
2	6	7 733,12	1 492,70	6 240,42	292 298,81
2	7	7 733,12	1 461,49	6 271,63	286 027,19
2	8	7 733,12	1 430,14	6 302,98	279 724,20
2	9	7 733,12	1 398,62	6 334,50	273 389,70
2	10	7 733,12	1 366,95	6 366,17	267 023,53
2	11	7 733,12	1 335,12	6 398,00	260 625,53
2	12	7 733,12	1 303,13	6 429,99	254 195,53
3	1	7 733,12	1 270,98	6 462,14	247 733,39
3	2	7 733,12	1 238,67	6 494,45	241 238,94
3	3	7 733,12	1 206,19	6 526,93	234 712,01
3	4	7 733,12	1 173,56	6 559,56	228 152,45
3	5	7 733,12	1 140,76	6 592,36	221 560,09
3	6	7 733,12	1 107,80	6 625,32	214 934,77
3	7	7 733,12	1 074,67	6 658,45	208 276,32
3	8	7 733,12	1 041,38	6 691,74	201 584,59
3	9	7 733,12	1 007,92	6 725,20	194 859,39
3	10	7 733,12	974,30	6 758,82	188 100,56
3	11	7 733,12	940,50	6 792,62	181 307,95
3	12	7 733,12	906,54	6 826,58	174 481,37
4	1	7 733,12	872,41	6 860,71	167 620,65
4	2	7 733,12	838,10	6 895,02	160 725,63
4	3	7 733,12	803,63	6 929,49	153 796,14
4	4	7 733,12	768,98	6 964,14	146 832,00
4	5	7 733,12	734,16	6 998,96	139 833,04

4	6	7 733,12	699,17	7 033,96	132 799,09
4	7	7 733,12	664,00	7 069,13	125 729,96
4	8	7 733,12	628,65	7 104,47	118 625,49
4	9	7 733,12	593,13	7 139,99	111 485,50
4	10	7 733,12	557,43	7 175,69	104 309,80
4	11	7 733,12	521,55	7 211,57	97 098,23
4	12	7 733,12	485,49	7 247,63	89 850,60
5	1	7 733,12	449,25	7 283,87	82 566,74
5	2	7 733,12	412,83	7 320,29	75 246,45
5	3	7 733,12	376,23	7 356,89	67 889,56
5	4	7 733,12	339,45	7 393,67	60 495,89
5	5	7 733,12	302,48	7 430,64	53 065,25
5	6	7 733,12	265,33	7 467,79	45 597,45
5	7	7 733,12	227,99	7 505,13	38 092,32
5	8	7 733,12	190,46	7 542,66	30 549,66
5	9	7 733,12	152,75	7 580,37	22 969,29
5	10	7 733,12	114,85	7 618,27	15 351,01
5	11	7 733,12	76,76	7 656,37	7 694,65
5	12	7 733,12	38,47	7 694,65	0,00

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5: Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

MŠ škola Delfínek bude odepisovat dlouhodobý hmotný majetek a to dětský nábytek v pořizovací ceně 55 000,- Kč a nábytek pro personál v pořizovací ceně 55 000,- Kč. Obě položky jsou zařazeny do druhé odpisové skupiny. Způsob odepisování obou položek bude rovnoměrný tzv. v prvním roce jsou odepisovány 11 % a v dalších letech 22,25 %. Délka odepisování majetku činí 5 let. Odpisy se zakrouhlují na celé koruny nahoru.

Odpisový plán: nábytek pro personál

ROVNOMĚRNÉ ODEPISOVÁNÍ		VSTUPNÍ CENA: 52 000,-Kč	
Rok odepisování	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1. rok [2012]	5 720,- Kč	5 720,- Kč	46 280,- Kč
2. rok [2013]	11 570,- Kč	17 290,- Kč	34 710,- Kč
3. rok [2014]	11 570,- Kč	28 860,- Kč	23 140,- Kč
4. rok [2015]	11 570,- Kč	40 430,- Kč	11 570,- Kč
5. rok [2016]	11 570,- Kč	52 000,- Kč	0,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisový plán: dětský nábytek

ROVNOMĚRNÉ ODEPISOVÁNÍ		VSTUPNÍ CENA: 55 000,-Kč	
Rok odepisování	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
1. rok [2012]	6 050,- Kč	6 050,- Kč	48 950,- Kč
2. rok [2013]	12 238,- Kč	18 288,- Kč	36 712,- Kč
3. rok [2014]	12 238,- Kč	30 526,- Kč	24 474,- Kč
4. rok [2015]	12 238,- Kč	42 764,- Kč	12 236,- Kč
5. rok [2016]	12 238,- Kč	55 000,- Kč	0,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování